



**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS
CARRERA DE FINANZAS**

TESIS

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS EN FINANZAS

TEMA:

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “PANADERÍA ALEX”
UBICADA EN LA PARROQUIA COTOCOLLAO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO PERIODO DEL 2012 - 2016”**

**PROPOSAL OF A STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY "ALEX BAKERY" LOCATED IN
THE COTOCOLLAO PARISH OF THE METROPOLITAN DISTRICT OF QUITO PERIOD OF
2012-2016"**

AUTORES:

**BLANCA MARIBEL SÁNCHEZ GUITARRA
EDUARDO GIOVANNY MESÍAS MIGUEZ**

DIRECTOR:

Econ. Lenin Tobar

Quito – Ecuador

AGRADECIMIENTO

A Dios y aquellas personas que con su valiosa participación permitieron alcanzar una meta más. A nuestros familiares que han sido una inspiración y apoyo para alcanzar el objetivo.

Agradecemos la colaboración de los directivos de la Panadería y Pastelería Alex quienes brindaron su apoyo para el desarrollo de esta investigación. Al igual un extensivo agradecimiento a los maestros de la Facultad de Ciencias Económicas, especialmente a nuestro director Econ. Lenin Tobar.

Los Autores

DEDICATORIA

A Dios por armonizarnos con su amor, por iluminarme y estar presente en nuestras vidas, porque con su fuerza nos ayudó a culminar con éxito nuestros anheladas metas.

A nuestros padres por su infinito amor, paciencia y apoyo, porque con su constante lucha se convierten en ejemplo de vida para nosotros, gran parte de lo que somos se lo debemos a ellos, nuestro amor y gratitud eternamente

A nuestra familia porque son lo mejor que tenemos en la vida, son fuente de gran motivación sin ellos nuestro existir carecería de sentido.

Hoy solo queremos expresar la alegría que sentimos y darle gracias a la vida y a todos los que están en nuestros corazones.

Los Autores

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, Blanca Maribel Sánchez Guitarra, en calidad de autora de la tesis realizada sobre “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “PANADERÍA ALEX” UBICADA EN LA PARROQUIA COTOCOLLAO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PERIODO DEL 2012 - 2016” por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 20 de Junio 2013



Blanca Maribel Sánchez Guitarra

CI: 1716263502

mabelsanchez_7@hotmail.com

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, Eduardo Giovanni Mesías Miguez, en calidad de autor de la tesis realizada sobre "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "PANADERÍA ALEX" UBICADA EN LA PARROQUIA COTOCOLLAO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PERIODO DEL 2012 - 2016" por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 20 de Junio 2013



Eduardo Giovanni Mesías Miguez

CI: 1713011391

eduardo-mesias@hotmail.com



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Telfs.: (2229-358 Directo) 2523-211 2529-129 2521-641 2229-357 — Fax: 2229-481 — Apdo. 1088 — Quito - Ecuador

Quito, 27 de abril del 2012

Sr. Economista
Marco Posso Zumarraga
DECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD CENTRAL ECUADOR
Presente.-

De mi consideración.

En mi calidad de Director de la tesis intitulada "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA "PANADERIA ALEX" UBICADA EN LA PARROQUIA COTOCOLLAO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PERIODO DEL 2012 - 2016", de los Egresados: Srta. Blanca Maribel Sánchez Guitarra y Sr. Eduardo Giovanni Mesias Miguez. Previo la obtención del título de Ingenieros en Finanzas, informo a su autoridad que, cumplido el plazo otorgado para su investigación, el trabajo en mención ha concluido satisfactoriamente.

Particular que comunico a su autoridad para los fines legales pertinentes. De usted Sr. Economista.

Muy atentamente.


Ing. Lenín Jaxier Tobo Cazaes, MSc.
DIRECTOR DE TESIS

Quito, julio 02 de 2012

Economista

Marco Posso Zumárraga

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

Presente.

De mi consideración:

Me refiero al Oficio No. 1613-2012-DT. de junio 12 de 2012, mediante el cual me solicita informar y calificar de manera fundamentada la Tesis de Grado intitulada: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PANADERÍA ÁLEX UBICADA EN LA PARROQUIA COTOCOLLAO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PERÍODO DEL 2012 - 2016, presentada por los señores egresados Blanca Maribel Sánchez Guitarra y Eduardo Giovanni Mesías Miguez, previo a la obtención del Título de Ingenieros en Finanzas.

Al respecto, la tesis realiza la identificación situacional de la panadería Álex orientada a definir las consideraciones conceptuales utilizadas de la planificación estratégica. El diagnóstico muestra las características productivas del servicio, las administrativas y financieras; aplica la técnica FODA como procedimiento instrumental.

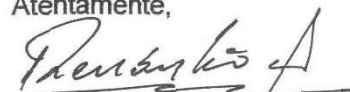
Realiza un direccionamiento estratégico para destacar los principios y valores corporativos, la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias. Incluye un plan táctico que toma en consideración proyectos, presupuesto, un POA, metas e indicadores.

Hay aspectos favorables en el trabajo realizado; no obstante se aprecia un trabajo más de tipo conceptual antes que de juicio crítico financiero; las estrategias que se presentan son derivaciones de los objetivos planteados; no se presentan balances ni análisis financiero; no hay un flujo de caja que permita establecer las opciones futuras de rendimiento.

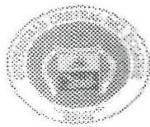
Respecto a los aspectos metodológicos, hay cumplimiento de objetivos; sin embargo, las hipótesis son evidentes o se plantean a futuro, aspecto que dificulta su demostración.

Por lo expuesto, califico con nota OCHO (8), la tesis presentada por lo señores egresados Blanca Maribel Sánchez Guitarra y Eduardo Giovanni Mesías Miguez, para obtener el Título de Ingenieros en Finanzas.

Atentamente,



Econ. Renán Miño Quintero
DOCENTE



I

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Teléfonos 2523211 – 2529129 Apartado 1088 Quito – Ecuador

**DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACION DE GRADO
OFICIO 1614-2012-DT
(CARRERA DE FINANZAS)**

TITULO DE LA TESIS:

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
“PANADERÍA ALEX” UBICADA EN LA PARROQUIA
COTOCOLLAO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
PERÍODO 2012 -2016”**

**EGRESADOS: BLANCA MARIBEL SÁNCHEZ GUITARRA
EDUARDO GIOVANNY MESIAS MIGUEZ**

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: El principal objetivo del trabajo es diseñar la propuesta de Plan Estratégico para la Panadería Alex ubicada en la parroquia de Cotocollao del Distrito Metropolitano de Quito, periodo 2012 – 2016 orientada a mejorar la actividad desarrollada. Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Realizar la caracterización y el diagnostico de la situación actual de la compañía Panadería Alex permitirá determinar lineamientos básicos que contribuyan al desarrollo de un plan estratégico.
- Determinar el Direccionamiento Estratégico para la Panadería Alex, permitirá identificar ¿Qué se debe hacer? , ¿Hacia dónde se dirige la empresa? Y ¿Cómo de debe llegar?
- Contar con el Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión para la compañía Panadería Alex, que identifique programas, proyectos y actividades realizables en el espacio y en el tiempo, constituye un instrumento de mejoramiento empresarial.
- Al final del trabajo el Plan Estratégico ha sido elaborado por lo tanto los objetivos han sido cumplidos.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS: La Hipótesis principal del trabajo se refiere a:


- La propuesta de un plan estratégico para la compañía Panadería Alex, es una herramienta que le permitirá orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas...

Las Hipótesis secundarias se refieren a:

- El desarrollar la caracterización y el diagnostico de la situación actual de la empresa Panadería Alex, permitirá determinar los lineamientos básicos que contribuirán a la

RECIBIDO: *[Firma]*
FECHA: 1-1 JUL 2012
HORA:
DEPARTAMENTO DE TESIS

<p>consecución del plan estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el Direccionamiento Estratégico para la compañía Panadería Alex, permitirá responder en forma clara y precisa a preguntas: ¿Qué se debe hacer? y ¿Cómo se debe llegar hasta allá? • El contar con el Plan Táctico, Planes Operativos e indicadores de gestión para la Panadería Alex, que identifique programas, proyectos y actividades realizables en el espacio y el tiempo, se constituye en un valido instrumento de mejoramiento empresarial. <p>Las hipótesis se demuestran en forma parcial en virtud de que estas solo se podrán comprobar una vez que el plan este en marcha y sea evaluado.</p>	
<p>METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS: La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica y sobre todo la investigación de campo. Para poder realizar el trabajo se realizo un diagnostico de la situación actual, se utiliza la matriz FODA, se realizan la evaluación de factores externos e internos “EFE” y “EFI”, se examinan aspectos como la estructura organizacional, control interno, clima y cultura organizacional. Se elabora un matriz de aprovechabilidad. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones. Para realizar el direccionamiento estratégico se parte de la misión y visión de la empresa, para en base al diagnostico diseñar la estrategia, se ha diseñado un BSC de acuerdo a las perspectivas; financiera, cliente, procesos internos y la de crecimiento y aprendizaje. Se implementan indicadores (KPI), se cuenta con un Mapa Estratégico, para finalmente diseñar los tableros tácticos con actividades y metas. Se realiza una proyección financiera de la estrategia formulada.</p>	
<p>CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN: Las conclusiones y recomendaciones se refieren a que la compañía, la elaboración de un Plan Estratégico para la Panadería y Pastelería Alex, permite orientar actividades propias de la gestión administrativa por parte de los directivos, y es un alternativa social y económica de implementar. El diagnostico es una herramienta que identifica fortalezas y debilidades, lo que contribuye a generar sostenibilidad y rendimiento a mediano y largo plazo. El Direccionamiento Estratégico para la Panadería y Pastelería Alex, permitir determinar hacia una meta a futuro, tomado como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización, el constituye el marco que guía la determinación de las actividades, enfocado en los objetivos trazados. La identificación de proyectos prioritarios ha sido fundamental para optimizar los recursos. Se recomienda el mejoramiento de la oferta brindada por la empresa, es importante que los directivos mantengan acciones de diagnostico continuo para poder alcanzar las metas trazadas en la propuesta, ya que al realizar un diagnostico se identifican limitantes y problemas que afectan a la consecución de los objetivos. Se recomienda llevar registros de diagnostico continuo, mediante la elaboración de de indicadores de evaluación para actualizar la factibilidad de la propuesta. Finalmente se recomienda acoger las acciones contempladas en el plan, para que los programas que se plantean tengan mayores resultados, ya que constan en la propuesta dentro de una lógica secuencial y con metas por alcanzar. Las conclusiones y recomendaciones son muy generales, guardan concordancia con los resultados de la investigación.</p>	
<p>NOTA: Nueve (9.0)</p>	
<p>RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS</p>	<p>SI <u>NO</u></p>
<p>RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:</p>	

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN	SI	NO
PROFESOR: Economista Luis Alberto Dávila Toro M.B.A		
FIRMA: 		
FECHA: miércoles, 11 de julio de 2012		



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Teléfonos: 523-211 – 529-129 – 521-641 -- Apartado 1088
Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

TÍTULO DE LA TESIS:

"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
PANADERÍA ALEX UBICADA EN LA PARROQUIA COTOCOLLAO
DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PERIODO 2012-2016.

**EGRESADOS: Sánchez Guitarra Blanca Maribel
Mesias Miguez Eduardo Giovanny**

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

Considerando que la Planificación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis y reflexión para la toma acertada de decisiones y que dada la importancia del tema que según las autoras radica en que las organizaciones hoy en día requieren contar de un plan estratégico que les permitan orientar sus actividades de forma coherente, eficiente, eficaz y efectiva, partiendo de la declaración de su Misión y Visión, hasta llegar al cumplimiento en el corto, mediano y largo plazo de los programas, proyectos y actividades fijadas en la propuesta, fortaleciendo las relaciones entre los distintos actores de la empresa, en búsqueda de su progreso. Por lo afirmado debo puntualizar que se cumplen con efectividad los objetivos planteados en la investigación, tanto el objetivo general así como también los específicos. Afirmación que la hago en razón de lo revisado en el desarrollo del tema.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

Las Hipótesis tanto general así como las específicas establecidas en el plan de tesis respectivamente han sido demostradas satisfactoriamente. La comprobación de las hipótesis se las demuestra en forma específica en el desarrollo de los diferentes capítulos y en forma general en las conclusiones y recomendaciones.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

En el desarrollo de la investigación: Los métodos, variables, indicadores, técnicas e instrumentos utilizados son los que responden y obedecen al tema, aplicándose de forma precisa al caso en particular.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

Las conclusiones a las que han llegado las autoras, responden al resultado de la investigación, además las recomendaciones guardan concordancia con las conclusiones, pudiendo ser estas acogidas por quienes están inmersos, o lo van a ser en esta temática de trascendental importancia, como instrumento de apoyo y análisis para tomar de manera acertada sus decisiones.

NOTA: 9 (nueve)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS: SI NO ☒

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA PUBLICACIÓN SI NO

PROFESOR: *Ing. Lenín Javier Tobar Cazares, MSc.*

FIRMA: 

FECHA: Quito, 13 de julio del 2012

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I.....	1
1. PLAN DE TESIS.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. IMPORTANCIA DEL TEMA.....	2
1.3. DELIMITACIÓN	2
1.3.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL	2
1.3.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	2
1.4. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	2
1.4.1. Marco Teórico	2
1.4.2. Marco Conceptual.....	4
1.5. OBJETIVOS	7
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.6. HIPÓTESIS	8
1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	8
1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	8
1.7. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.7.1. Métodos	8
1.7.2. VARIABLES E INDICADORES	10
1.7.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	10
1.8. PLAN ANALÍTICO	11
CAPÍTULO II.....	15
2. DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN SITUACIONAL DE LA PANADERÍA ALEX	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Rol y Expectativas	19
2.3. Estructura.....	20
2.3.1. Área Administrativa.....	21

2.3.2.	Estructura Financiera	26
2.3.2.1.	Estructura del Presupuesto	26
2.3.3.	Productiva y de Servicio	27
2.4.	Oferta y Demanda	36
2.5.	DIAGNOSTICO SITUACIONAL	85
2.5.1.	Análisis FODA	85
2.5.1.1.	ANÁLISIS EXTERNO.....	85
2.5.1.2.	ANÁLISIS INTERNO.....	102
CAPITULO III.....		169
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA ALEX.....	169
3.1.	GENERALIDADES	169
3.2.	Principios y Valores Corporativos	171
3.2.1.	Matriz Axiológica.....	173
3.3.	Misión	174
3.4.	Visión.....	175
3.5.	Objetivos.....	176
3.5.1.	Objetivos Estratégicos Generales	176
3.5.1.1.	Objetivos Específicos	177
3.6.	Políticas.....	178
3.7.	Estrategias.....	179
3.7.1.	Mapa Estratégico	180
CAPITULO IV		187
4.	PLAN TÁCTICO PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA ALEX 2012 – 2016	187
4.1.	Proyectos.....	187
4.1.1.	Resumen de Proyectos - Actividades.....	195
4.2.	Presupuesto – Financiamiento	199
4.3.	Metas - Indicadores - Verificadores.....	205

CAPITULO V	215
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	215
5.1. Conclusiones.....	215
5.2. Recomendaciones	216
ANEXOS	217
BIBLIOGRAFÍA.....	235

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 PRODUCCIÓN HISTÓRICA	218
ANEXO N° 2 COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	220

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 ESTRUCTURA PATRIMONIAL	19
TABLA N° 2 POBLACION COTOCOLLAO.....	36
TABLA N° 3 CRECIMIENTO Y PROYECCION DE LA POBLACION	36
TABLA N°4 CRECIMIENTO Y PROYECCION DE LA POBLACION	55
TABLA N° 5 DEMANDA PROYECTADA COTOCOLLAO	56
TABLA N°6 CONSUMO DIARIO POBLACION COTOCOLLAO	56
TABLA N °7 DEMANDA INSATISFECHA	73
TABLA N° 8 NIVELES DE SALARIO.....	88
TABLA N° 9 PRINCIPALES PROVEEDORES	97
TABLA N° 10 PRODUCCION ANUAL	100
TABLA N° 11 PRODUCCION ANUAL	111
TABLA N° 12 PRODUCCION AM.....	114
TABLA N° 13 PRODUCCION PM	116
TABLA N°14 CONTENIDO NUTRITIVO	118
TABLA N° 15 CONTRIBUCION NUTRITIVA	119
TABLA N° 16 PRODUCCION 2012	119
TABLA N° 17 AREA DE LOGISTICA	126

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1 PIRAMIDE DE POBLACION	37
GRAFICO N° 2 CONSUMO PERCAPICA	37
GRAFICO N° 3 CONSUMO DE PAN	41
GRAFICO N° 4 COMPETENCIA	42
GRAFICO N° 5 LUGARES DE DEMANDA	43
GRAFICO N° 6 VARIEDAD DE PRODUCTO	44
GRAFICO N° 7 OTRAS VARIEDADES DE PRODUCTO	45
GRAFICO N° 8 INSATISFACION DEL PRODUCTO	46
GRAFICO N° 9 HORARIOS DE DEMANDA.....	47
GRAFICO N° 10 POSICIONAMIENTO DE MERCADO.....	48
GRAFICO N° 11 POSICIONAMIENTO DE MERCADO N°2.....	49
GRAFICO N° 12 INCENTIVOS	50
GRAFICO N° 13 PRODUCTOS ADICIONALES.....	51
GRAFICO N° 14 OTROS PRODUCTOS ADICIONALES.....	52
GRAFICO N° 15 CONSUMO MONETARIO	52
GRAFICO N° 16 PREFERENCIA	53
GRAFICO N° 17 PREFERENCIA POR EDADES	54
GRAFICO N° 18 PREFERENCIA POR SEXO.....	54
GRAFICO N° 19 CLIENTES PRINCIPALES.....	58
GRAFICO N° 20 DISTRIBUCION DE PRODUCTOS	59
GRAFICO N° 21 LUGARES DE DISTRIBUCION.....	60
GRAFICO N° 22 HORARIOS DE DEMANDA.....	62
GRAFICO N° 23 DIAS DE DEMANDA	63
GRAFICO N° 24 SERVICIOS ADICIONALES DE DEMANDA	64
GRAFICO N° 25 SERVICIOS ADICIONALES DE DEMANDA N°2	65
GRAFICO N°26 PREFERENCIA DEL PRODUCTO	66
GRAFICO N° 27 PREFERENCIA DEL PRODUCTO N° 2.....	67

GRAFICO N° 28 PRODUCTO DE MAYOR DEMANDA	68
GRAFICO N° 29 PARTICIPACION EN EL MERCADO	69
GRAFICO N° 30 PRINCIPALES COMPETIDORES	70
GRAFICO N° 31 RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	71
GRAFICO N° 32 RENTABILIDAD DEL NEGOCIO N°2	72
GRAFICO N°33 RAZONES DE DEMANDA	74
GRAFICO N° 34 FRECUENCIA DE DEMANDA EN LOS NEGOCIOS.....	76
GRAFICO N° 35 INCENTIVOS DE PROVEEDORES.....	77
GRAFICO N° 36 TIPOS DE PRODUCTOS DE COMERCIALIZACION	78
GRAFICO N°37 RENTABILIDAD DEL PRODUCTO.....	79
GRAFICO N° 38 PRINCIPALES COMPETIDORES N°2.....	80
GRAFICO N° 39 FIDELIDAD DE DEMNADA	81
GRAFICO N° 40 RAZONES DE FIDELIDAD.....	82
GRAFICO N° 41 CANALES DE DISTRIBUCION	82
GRAFICO N° 42 IMPACTO DE COMERCIALIZACION	83
GRAFICO N° 43 RENTABILIDAD.....	84
GRAFICO N°44 MAPA PARROQUIA DE COTOCOLLAO.....	91
GRAFICO N° 45 DISEÑO DE INFRAESTRUCTURA	117
GRAFICO N °46 MAPA EXTRATEGICO.....	181

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “PANADERÍA ALEX”
UBICADA EN LA PARROQUIA COTOCOLLAO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO PERIODO DEL 2012 - 2016”**

**PROPOSAL OF A STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY "ALEX BAKERY" LOCATED IN
THE COTOCOLLAO PARISH OF THE METROPOLITAN DISTRICT OF QUITO PERIOD OF
2012-2016"**

RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta de plan estratégico para la panificadora Alex está constituida de cinco partes, en las que se detalla los alcances que persigue la investigación, objetivo, hipótesis y marco teórico referencial; seguido se realiza un diagnóstico e identificación situacional de la panadería donde se detallan aspectos generales del funcionamiento y situacional actual (ventajas y desventajas); identificada el funcionamiento y situacionalidad se procede a diseñar el direccionamiento estratégico al cual se quiere enrumbar a la panificadora, donde nos permite identificar: ¿A dónde se quiere ir?, ¿Cómo va a ir?, ¿Qué se va hacer?; seguido se plantea el plan táctico, operativo e indicadores; donde se detalla las acciones a realizar, el presupuesto a invertir, y las metas que se desean alcanzar; para finalizar con las principales conclusiones sobre las cuales se han realizado las respectivas recomendaciones para que puedan ser acogidas por los involucrados.

PALABRAS CLAVES

**ADMINISTRACIÓN/ AMENAZAS/ DEBILIDADES/ DIAGNÓSTICO/ ESTRATEGIA/
FORTALEZA/**

ABSTRACT

The proposal for a strategic plan for the bakery Alex consists of five parts, which details the scope that pursues research, objective, hypothesis and theoretical frame of reference; followed is a diagnosis and situational identification of the bakery detailing General aspects of the operation and situational current (advantages and disadvantages); identified the operation and situationalidad is to design the strategic address to which you want to direction to the bakery, which allows us to identify: where do you want to go?, how will go?, what will you do?; followed arises plan tactical, operational, and indicators; where detailed actions to be performed, the budget to invest, and the goals you want to achieve; to finish

KEYWORDS

ADMINISTRATION/ THREATS/ WEAKNESSES/ DIAGNOSTIC/ STRATEGY/ FORTRESS

CAPITULO I

1. PLAN DE TESIS

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Panadería Alex es una empresa con larga trayectoria, inició sus actividades en el año 1983, sus propietarios el Licenciado Iván Pabón y familia, es una empresa familiar dedica a la elaboración de pan y pastas.

La panificadora cuenta con infraestructura propia en el norte de Quito con una planta de producción y cinco puntos de ventas en la parroquia de Cotocollao, dispone de maquinaria para la producción y vehículos propios para la distribución.

En los últimos años la panificadora se ha visto afectada por distintos factores como la alta rotación del personal, en las distintas áreas, como por ejemplo cajeras, personal operativo y choferes y la pérdida de clientes. Estos últimos acontecimientos suscitados en la empresa han dado origen a una reestructuración administrativa de la misma, por lo cual en primera instancia sus esfuerzos se han concentrado en aumentar su producción, las ventas y las utilidades.

Sin embargo el preocuparse solo por la producción, ventas y la administración no es suficiente para una empresa, la herramienta más conocida para la gestión empresarial y uno de los métodos más aplicados por la obtención de resultados es diseñar e implementar un plan estratégico.

La finalidad principal de elaborar un Plan Estratégico es para establecer objetivos y metas de crecimiento, mediante la oferta de productos de calidad con mano de obra calificada, infraestructura adecuada y maximizando la rentabilidad.

Considerando lo expuesto este no será un proceso que se lo imponga para obtener resultados inmediatos, ya que el mismo requiere de esfuerzo, voluntad, tiempo y sobre todo hay que considerar que es un proceso participativo de todos los recursos de una empresa.

La propuesta del Plan Estratégico va encaminada a mejorar la oferta de productos, el clima laboral y maximizar la rentabilidad.

Con la implementación de la Propuesta de Plan Estratégico se busca desarrollar metas organizacionales y políticas que sirvan de orientación para alcanzar los objetivos que busca la empresa, permitiéndole ser competitiva e incrementar su rentabilidad.

Por esta razón es necesario realizar una Propuesta de Plan Estratégico donde se analizarán las condiciones organizacionales de la empresa tanto en el ámbito interno como en el externo, para mejorar los aspectos positivos y limitar los aspectos negativos.

1.2.IMPORTANCIA DEL TEMA

El presente tema de investigación nace de la necesidad de contribuir al mejoramiento de la gestión empresarial, para ello se propone la elaboración de una Propuesta de Plan Estratégico que contribuya a obtener mejores resultados, además de ser una herramienta utilizada para la toma de decisiones.

La propuesta de Plan Estratégico permitirá tener una visión definida a dónde quiere llegar la empresa en el corto y mediano plazo, de la cual se desprenderán objetivos, políticas y acciones adecuadas que serán de beneficio para la empresa.

1.3.DELIMITACIÓN

1.3.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se desarrollará en la Parroquia de Cotocollao, ubicada en el Distrito Metropolitana de Quito, espacio de actuación de la empresa.

1.3.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

El periodo que comprende el estudio se basa en datos históricos de la organización, y la propuesta se diseñará para el periodo desde el 2012 al 2016.

1.4.MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

1.4.1. Marco Teórico

La estrategia se considera como ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir medios y recursos en un tiempo y espacio determinado para alcanzar y/o mantener los objetivos establecidos, la finalidad es alcanzar los objetivos mediante la utilización de los recursos disponibles.

El alcanzar los objetivos implica direccionar los recursos aprovechando las ventajas internas y externas y limitando las desventajas. El pensamiento estratégico del plan requiere ensamblar estas

tres variables y sus supuestos sobre los que se fundamenta: Core Business, Misión y Objetivos y Competencias esenciales. La relación entre las tres variables se expresa en un modelo de negocios para la empresa.

El propósito fundamental del pensamiento estratégico expresado en el plan, es que toda la organización debe conocer y comprender la “teoría y modelo de negocios” para que sea practicada por sus miembros.

El plan estratégico tiene el rol de estructurar esta teoría del negocio, como la capacidad de cambiar los supuestos implícitos y dar seguimiento o cambiar el “modelo de negocios” de la empresa.

El planteamiento estratégico se fundamenta en metas y objetivos que se concretan en programas y presupuestos, lo cual implica, por otra parte un consenso organizativo en la determinación de cuándo, quién y cuánto alcanzar de las fases del plan. Asumiendo que las tendencias actuales continuarán en el futuro, la planificación estratégica entiende que del presente se puede extrapolar linealmente el futuro.

Consecuentemente, la planificación estratégica tiende a ejecutarse alrededor de la idea de un futuro "probable", dibujando un mapa de decisiones y acciones que se establecen como necesarios para alcanzar ese futuro. La idea que subyace es que todas las acciones y decisiones que se adopten no servirán si no se logra tal futuro.

Los objetivos o metas dentro de la planificación estratégica son estados o resultados deseados y expresados en términos de fechas concretas, tamaño o tipo de organización, áreas de interés y niveles de éxito. Las estrategias están constituidas por los medios mediante los que la organización logra o pretende alcanzar los objetivos. Puede haber una estrategia para cada producto o servicio y una global para la propia organización. En este sentido algunos autores definen la estrategia estrictamente en términos de la relación de la organización con su entorno de tal forma que sería el medio de garantizar el éxito continuo y evitar sorpresas.

1.- Penrod y Douglas atribuyen factores al éxito de las técnicas estratégicas aplicadas a la planificación como las fuerzas del entorno que han insistido en la necesidad de cambios, que las autoridades apoyen y prioricen el proceso, que se asegure la participación continua mediante un proceso reiterativo.

2.- Premkumar y King plantean que la información disponible influye en el proceso de la planificación por cuanto el sistema de información de gestión interna y el de planificación estén integrados.

3.- Soder establece criterios de planificación: que deben enfocarse bajo una base holística, un plan estratégico debe incluir un programa de desarrollo de recursos, alcanzar el consenso en cuanto a propósitos y metas, clima institucional y la disposición para realizar los cambios deben examinarse antes de iniciar el proceso de planificación para potenciar la credibilidad del proceso.

1.4.2. Marco Conceptual

Para el desarrollo del tema se hace necesario definir ciertos términos que facilitará el entendimiento del contenido de la información.

ADMINISTRACIÓN: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos seleccionados eficientemente.

AMENAZAS: Eventos o hechos en el entorno que inhiben, limitan y dificultan el desarrollo operativo de una organización.

ÁREA: Departamento, división o sucursal definidos de una empresa donde se realizan labores específicas bajo supervisión para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos

CALIDAD: Conjunto de características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario.

CAPACIDAD COMPETITIVA: Son todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, lealtad de los clientes, etc.

COMPETITIVIDAD: Capacidad de producir o servir con la calidad y excelencia necesarios para estar al nivel o superar lo que hacen los demás en el mismo campo, ofreciendo lo mejor, teniendo en cuenta los diversos factores.

DEBILIDADES: Actividades o atributos internos de una empresa que inhiben y dificultan el funcionamiento de una empresa.

DIAGNÓSTICO: Es un análisis detallado de una organización que detecta problemas y oportunidades y así establecer sus necesidades prioritarias.

DISTRIBUCIÓN EN PLANTA: Se refiere a la adecuada ubicación y disposición de las máquinas y áreas de trabajo en tal forma que reduce tiempos y movimientos innecesarios minimizando los esfuerzos de producción.

EFFECTIVIDAD: Capacidad para lograr los objetivos propuestos haciendo uso de los medios y el potencial personal con que se dispone.

EFICACIA: Consecución de los objetivos; logro de los efectos deseados.

EFICIENCIA: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

EMPRESA: Unión de voluntades e intereses para lograr un beneficio común a quienes la integran.

ESTRATEGIA: Es un plan de acción para la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.

FACTORES COMPETITIVOS: Son todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos aquellos en comparación con los competidores.

FORTALEZA: Actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización.

GESTIÓN: Administración y dirección de una empresa atendiendo a una serie de procedimientos y reglas que mediante la coordinación y organización de los recursos disponibles, persigue cumplir los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible.

INDICADORES DE GESTIÓN: Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas¹¹.

MISIÓN: Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la

¹¹BELTRÁN J, Jesús M. Indicadores de Gestión: 3R Editores. Segunda edición. 1998. 36p.

organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición del “negocio“ en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio¹²

OBJETIVOS: Fines a los que se dirige una actividad. Puntos finales de la planeación.

OPORTUNIDADES: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

ORGANIZACIÓN: Conjunto de personas con fines comunes que con recursos producen bienes y servicios.

PLANEACIÓN: Es la tarea de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y de los métodos para hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.¹³

POLÍTICA: Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones: la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

PROCEDIMIENTO: Es el conjunto de actividades normalizadas que deben cumplirse en todas y cada una de las etapas de un proceso.

PROCESO: Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultado, bienes o servicios a unos clientes que lo demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Conjunto de actividades donde intervienen las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control).**PRODUCTO:** Es un bien o servicio que se ofrece a la atención del mercado para su adquisición, uso o consumo, mediante procesos de intercambio y que es capaz de satisfacer las necesidades del cliente.

PRODUCTIVIDAD: Es la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo.

En términos de lenguaje común: Hacer lo mismo con menos esfuerzo.

Cuando una fábrica produce una mercancía de la misma calidad con menos costos.

¹²SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia estratégica: 3R Editores. Octava edición. 2003.31p.

¹³CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración: McGraw Hill. Cuarta Edición. 2001. 116 p.

PRODUCCIÓN: Proceso mediante el cual se crea bienes o servicios transformados en productos listos para la comercialización.

PYMES: Pequeñas y medianas empresas.

SISTEMA: Grupo o conjunto de cosas relacionadas o interdependientes que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún programa o plan para lograr resultados.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: Es un instrumento de gestión que integra procesos, define responsabilidades, procedimientos y los recursos necesarios que deben ser desplegados de forma coherente y coordinada en la organización de una empresa.

VISIÓN: Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. No se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.¹⁴

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una Propuesta de Plan Estratégico para la Panadería Alex ubicada en la parroquia Cotocollao del Distrito Metropolitano de Quito, periodo 2012 – 2016, para mejorar los procesos productivos, maximizar la rentabilidad con infraestructura adecuada y maquinaria eficiente.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Panadería Alex para determinar los lineamientos básicos que posibiliten el diseño e implementación de un plan estratégico.
- Determinar el Direccionamiento Estratégico para la Panadería Alex definiendo hacia dónde quiere ir, tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y la situación actual.
- Construir el Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión para la Panadería Alex.

¹⁴SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: 3R Editores. Octava edición. 2003.21 P

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL

La propuesta de un plan estratégico para la Panadería Alex, permitirá mejorar a la empresa en sus gestiones económicas.

1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El desarrollar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual de la Panadería Alex, permitirá determinar los lineamientos básicos que contribuirán a la construcción del plan estratégico.
- El determinar el Direccionamiento Estratégico para la Panadería Alex, permitirá identificar ¿Qué se debe hacer?, ¿Hacia dónde se dirige la empresa? y ¿Cómo se debe llegar?
- El contar con un Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión para la Panadería Alex, que identifiquen programas, proyectos y actividades realizables en el espacio y en el tiempo, constituyen instrumentos de mejoramiento empresarial.

1.7. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

1.7.1. Métodos

Deductivo.- va de lo general a lo particular, es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Este método de investigación se utiliza para cumplir con el objetivo 1 y 3, desarrollados en los capítulos en los capítulos 2 y 4 respectivamente.

Inductivo.- va de lo particular a lo general, empleado cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie. Este método lo utilizaremos para desarrollar el objetivo 1 y 2 contenidos en el capítulo 2 respectivamente, se va a

utilizar el capítulo 2 para poder determinar fortalezas y debilidades que tiene la empresa para dar las correctas soluciones.

Analítico.- distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado. En la investigación documental es aplicable desde el principio en el momento en que se revisan, uno por uno los diversos documentos o libros que nos proporcionarán los datos buscados. El análisis es provechoso en cuanto que proporciona nuevos elementos de juicio. Este método lo utilizaremos en el Capítulo 3.

Sintético.- Consiste en reunir los diversos elementos que se habían analizado anteriormente. En general la Síntesis y Análisis son dos fases complementarias.¹⁵

La síntesis es indispensable en cuanto reúne esos elementos y produce nuevos juicios, criterios, tesis y argumentación

Este método se lo utilizar para cumplir el objetivo 2 y 3 contenidos en el capítulo 3 respectivamente ayudara revisar en su totalidad las condiciones en la que se encuentra la empresa para elaborar de una manera acertada objetivos, políticas y estrategias que sean útiles para la empresa.

Estadístico.- Este método trabaja con números, el procedimiento que utiliza es: a partir de unos datos numéricos, obtener resultados mediante determinadas reglas y operaciones.

Este método de investigación se va a utilizar con los objetivos 1 y 2 con el capítulo 2 y 3 debido a que se va a elaborar cuadros y gráficos estadísticos de la encuesta que se realizó para la presente investigación.

MÉTODO	CAPÍTULOS
DEDUCTIVO	CAP: 2 y 3
INDUCTIVO	CAP: 2
ANALÍTICO	CAP: 3
SINTECTICO	CAP: 2 y 3
ESTADÍSTICO	CAP: 2 y 3

¹⁵BERNA TORRES Cesar Augusto; Metodología de la investigación. Para administración, economía humanidades y ciencias sociales"; Pearson Educación: México 2006; Pág. 56

1.7.2. VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
DIAGNOSTICO	Árbol de problemas Árbol de objetivos FODA CLIENTES COMPETIDORES	Número de proyectos de solución. Presupuestos cuantitativos y cualitativos.
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Participación en el mercado. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, POLÍTICAS	NUMERO
ECONÓMICO	COSTOS VENTAS	\$ DINERO VOLUMEN DE VENTAS MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	TIEMPOS DE PRODUCCIÓN NÚMERO DE PRODUCTOS	DETERMINACIÓN DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

1.7.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

DE CAMPO

Encuesta.- técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.¹⁶

¹⁶<http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

Entrevista.- Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.¹⁷

Bibliográficas.-La investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas- acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.¹⁸

Internet.- Esta investigación propone demostrar que lejos de perjudicar al estudiante, el uso de Internet como fuente de información enriquece de una manera efectiva sus conocimientos y motiva aún más su creatividad.

Esta será una investigación de tipo descriptivo y se apoyará tanto en la técnica documental como en la de la encuesta.¹⁹

TÉCNICAS	INSTRUMENTO	CAPITULO
ENTREVISTA	BANCO DE PREGUNTAS	CAP. II y III
BIBLIOGRÁFICAS	ARCHIVOS, FOLLETOS	CAP. I, II, III, IV, V
INTERNET	PAGINAS WEB	CAP. I, II, III, IV, V

1.8. PLAN ANALÍTICO

CAPÍTULO I

PLAN DE TESIS

1.1 Planteamiento del problema.

1.2 Justificación del tema.

¹⁷<http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

¹⁸<http://www.monografias.com/trabajos74/investigacion-bibliografica/investigacion-bibliografica.shtml>

¹⁹ Sabino, Carlos. "El Proceso de Investigación". Editorial Panapo. Caracas. 1992

- 1.3 Importancia del tema.
- 1.4 Delimitación
 - 1.4.1 Delimitación espacial
 - 1.4.2 Delimitación temporal.
- 1.5 Marco Teórico – Conceptual
 - 1.5.1 Marco Teórico.
 - 1.5.2 Marco conceptual.
- 1.6 Objetivos.
 - 1.6.1 Objetivo general.
 - 1.6.2 Objetivos específicos.
- 1.7 Hipótesis.
 - 1.7.1 Hipótesis general.
 - 1.7.2 Hipótesis específicas.
- 1.8 Métodos de investigación.
 - 1.8.1 Métodos
 - 1.8.2 Variables e indicadores.
 - 1.8.3 Técnicas e instrumentos de investigación.
- 1.9 Plan Analítico

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO E IDENTIFICACIÓN SITUACIONAL DE LA PANADERÍA ALEX

2.1 ANTECEDENTES

- 2.1.1 Estructura
- 2.1.2 Administrativa
- 2.1.3 Financiera
- 2.1.4 De Servicios
- 2.1.5 Mercadeo
- 2.1.6 Tecnología

2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.2.1 Análisis FODA

- 2.2.1.1 Análisis Externo
 - 2.2.1.1.1 Macro Ambiente
 - 2.2.1.1.1.1 Factores Económicos
 - 2.2.1.1.1.2 Factores Político – Legales
 - 2.2.1.1.1.3 Factores Sociales
 - 2.2.1.1.1.4 Factores Tecnológicos

- 2.2.1.1.2 Micro Ambiente
- 2.2.1.1.2.1 Clientes
- 2.2.1.1.2.2 Proveedores
- 2.2.1.1.2.3 Competencia
- 2.2.1.2 Análisis Interno
- 2.2.1.3 Área Financiera
- 2.2.1.3.1 Área Administrativa – Organizacional
- 2.2.1.3.2 Área de Servicios
- 2.2.1.3.3 Área de Mercadeo
- 2.2.1.3.4 Área Tecnológica
- 2.2.1.4 Matriz FODA
- 2.2.1.5 Matriz de Impacto
- 2.2.1.6 Matriz de Vulnerabilidad
- 2.2.1.7 Matriz de Aprovechabilidad

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA PANADERÍA ALEX

- 3.1 Matriz Axiológica
- 3.2 Misión
- 3.3 Visión
- 3.4 Objetivos
- 3.5 Estrategias
- 3.6 Políticas
- 3.6.1 De Compras
- 3.6.2 De Atención al Cliente
- 3.6.3 De Personal
- 3.7 Mapa Estratégico

CAPÍTULO IV

PLAN TÁCTICO, OPERATIVO E INDICADORES PARA PANADERÍA ALEX

- 4.1 Introducción
- 4.2 Programas tácticos
- 4.3 Proyectos – Actividades
- 4.4 Presupuestos
- 4.5 Financiamiento
- 4.6 Responsables

4.7 Resultados

4.8 Escenarios, supuestos, Flujos de Fondos

4.9 Evolución de los Escenarios

4.10 Estados Financieros

4.11 V.A.N

4.12 T.IR.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN SITUACIONAL DE LA PANADERÍA ALEX

2.1. Antecedentes

Empresas Productoras

Existen infinidad de empresas que se dedican a la elaboración de este producto “pan”, clasificándolas en formales e informales, siendo las informales las que elaboran el producto en casa y por otro lado las empresas formales elaboran el producto bajo ciertas normas y requerimientos tales como permisos, controles, contar con infraestructura como son un local y maquinarias.

En el sector donde está ubicada la empresa no existe un nivel de competencia alta, (Cotacollao) lo que facilita por ser un sector altamente poblado la captación de la mayoría del mercado zonal, pese a que en el norte de Quito también encontramos grandes panaderías como: San Carlos, Súper Ambateño, Ambato, Mundipan, Arenas.

Nivel de Producción y Marcas

La empresa, por su tamaño, infraestructura y captación del mercado, se la puede ubicar dentro del segmento de mediana empresa.

El nivel de producción dentro del segmento mediana empresa en promedio es alto ya que existe gran demanda para este tipo de producto y su rentabilidad se define en base a economías de escala puesto que a grandes niveles de producción, menores costos, es decir la velocidad de “circulación” de sus ventas.

Las marcas más reconocidas en lo que a pan empacado se refiere y que son la competencia directa tenemos: pan: Baguette, Ambato, Moderna, Real, Gustapan, Cyrano, etc.

Panaderías Medianas

Antes de entrar a analizar, las panaderías de tamaño mediano es necesario señalar que existe un alto porcentaje de panaderías “artesanales” sobre todo en los sectores populares que fabrican pan del día para abastecer al “barrio”, generalmente la misma persona que produce el pan lo vende siendo además este el dueño del negocio. Estos comercios “pequeños” ofrecen un pan de “combate”

mucho más barato que cualquier otro, debido a que es el único al que tienen acceso los segmentos poblacionales de escasos recursos económicos y que diariamente deben consumir este producto “pan” por ser un bien básico y que en el caso de la serranía y de la ciudad de Quito, en el caso concreto del noroccidente no tiene sustituto y que además es un bien inelástico.

San Carlos, Moderna, Ambato, Arenas, Mundipan, Super Ambateño.

Estas ocupan el segundo lugar en el mercado de elaboración y ventas del pan, alternando posiciones frecuentemente (porcentaje de participación en el mercado), esto debido a su segmento, a la alta movilidad de sus sucursales, también a su asociación con algunas tiendas de barrio que son sus clientes y dan competencia, también por la poca diferenciación de productos que se venden, es decir en estos segmentos, existe una altísima competencia.

Moderna

Es un conjunto de empresas creada hace más de 30 años por el Sr. Correa posee una amplia experiencia de mercado. Se caracteriza por altos volúmenes, excelente logística y tecnologías actualizadas. En un principio se dedicaba a la entrega de pan en su fábrica, con el paso de los años incursionaron en la distribución y abrieron nuevos puntos de venta, hoy en día poseen más de 20 puntos de venta en Quito.

Son dueños de su propio molino de trigo cuyo nombre es Molinera Manta, debido a esto tiene una estrategia muy efectiva de liderazgo en costos lo que les ha permitido entrar en la competencia de los productos empacados de panadería.

Debido a su capacidad y bajos costos mencionados anteriormente, esta empresa ha logrado incursionar dentro del segmento estratégico de productos empacados de panadería, aumentando rápidamente su participación.

Baguette

Esta empresa fue creada en un principio por un grupo de Chilenos, recientemente fue adquirida por un grupo accionario de procedencia Colombiana, quienes le han dado un nuevo impulso a la empresa, orientada hacia el segmento de ingresos medios y altos.

Panificadora Ambato

Empresa creada hace 22 años por la Sra. Rosario Manzano, enfocada a la producción y venta de pan del día, en los puntos de venta posee una logística muy efectiva y tecnología aceptable, ofrecen su producto a través de 13 locales en Quito, su especialidad es el pan tradicional de Ambato siendo esta una de las estrategia es la diferenciación que les ha llevado a diversificaciones hasta el punto de competir con el Delicatessen El Español, mediante su propio delicatessen Santini.

Arenas

Creada hace más de 30 años, panadería Arenas tiene una alta participación en el segmento “tiendas” y posee una cobertura propia de 15 locales de ventas, posee una tecnología de punta con productos congelados y semi congelados, que le ha ayudado para reforzar su imagen de marca con una nueva identidad corporativa, buscando un posicionamiento efectivo dentro del mercado mediante esta diferenciación del producto.

Supan

El más importante competidor de productos empacados de panadería siendo el líder del mercado posee una estrategia de diferenciación. La empresa es pionera en proporcionar pan enriquecido con vitaminas, teniendo presencia en el mercado a nivel nacional desde 1956.

Cuentan con una línea de producción totalmente automatizada y una fuerza de ventas que distribuye a la mayor parte del país. Emplea más de 300 personas en sus fábricas de Quito y Guayaquil, tiene líneas complementarias como snacks, bocadillos y cakes. Supan líder en puntos de venta, en publicidad y en mejor producto.

La panificadora “Panadería Alex” es una empresa constituida por dos socios, la Sra. Gloria María Jimena Vásquez y su esposo el Sr. Iván Ernesto Pavón oriundos de la ciudad de Tulcán, aproximadamente hace unos 30 años atrás, se dedicaban a la elaboración de pan de “casa”, conforme su actividad económica aumentaba y observando que el mercado de su ciudad era pequeño, toman la decisión de viajar a la ciudad de Quito, es así que en el año de 1983 se establecieron e instalaron el primer punto de venta dedicada a la producción y venta de productos de Panadería y Pastelería.

Transcurrido el tiempo sus hijos tomaron la decisión de continuar con el funcionamiento del negocio, es así que crean la Cadena de Panaderías Alex dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

En lo que se refiere al aspecto legal la Empresa está constituida bajo el nombre comercial de “PANADERÍA ALEX” representada por el señor Iván Pavón, en la ciudad de Quito (cuenta con una Matriz, 4 sucursales y 17 tiendas asociadas).

SUCURSALES

1. Lizardo Ruiz y Emilio Bustamante
2. Av. La Prensa y Espinosa Polit
3. Flavio Alfaro y Martin Ochoa
4. Carapungo
5. Pedro Freyle y Juan Garzón

TIENDAS ASOCIADAS

1. Patroanto
2. San Gregorio
3. La Roldos
4. Carcelén
5. Llano Grande
6. Tienda 70
7. Frutal 1
8. Frutal 2
9. La Pulida
10. Condado
11. Su Confianza
12. 10 de Agosto
13. 10 de Agosto 2
14. 10 de Agosto 3
15. Panadería Canela
16. Andaluz
17. Benalcazar

La Panadería posee el Registro Único de Contribuyentes como persona natural, la cual funciona bajo rama semiartesanal y se encuentra bajo el control del IESS, Ministerio de Relaciones Laborales y todas las entidades que emitan poder y supervisión sobre la misma, con relación al cumplimiento de las disposiciones legales en la rama artesanal de elaboración y venta de pan.

Su objeto social es dedicarse a la producción y venta de todo tipo de pan y pastelería.

El domicilio principal de Panadería Alex es en la ciudad de Quito, sector de Cotocollao en la dirección: Pedro Freile 327 y Juan Garzón, el Patrimonio social de la Panadería al momento de su conformación fue de VEINTIOCHO MIL SEICIENTOS NOVENTA Y NUEVE DÓLARES AMERICANOS (US\$28.699,00).

La estructura Patrimonial actual se presenta a continuación:

TABLA N° 1 ESTRUCTURA PATRIMONIAL

ACTIVOS	VALORES \$
Infraestructura	70.000.00
Maquinaria y Equipo	168.522.00
Muebles y Enseres	21.630.00
Diferidos	20.000.00
TOTAL	280.152.00

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

Los socios se reúnen trimestralmente para tratar asuntos varios con relación al manejo y funcionamiento de la Panadería.

Socios:

Lic. Iván Ernesto Pavón

Lic. Ximena Vásquez

Ing. Cristian Pavón

Ing. Alex Pavón

Sr. Rubén Darío Pavón

2.2. Rol y Expectativas

La panadería Alex, constituida con la finalidad de atender los requerimientos de clientes, coloca en el mercado productos de calidad; elaborados mediante procesos productivos controlados desde la obtención de materias primas hasta la entrega del producto final en los puntos de venta.

Por lo que su misión se enfoca en la elaboración y comercialización de productos de calidad, buscando satisfacer las expectativas de clientes y consumidores en el mercado. Proyectándose a ser

parte importante en el mercado con productos de calidad e innovación permanente, mediante el posicionamiento de marca (participación de mercado).

Los valores y principios sobre los cuales gira la actividad productiva están:

- Responsabilidad
- Servicio
- Liderazgo

2.3. Estructura

La Panadería Alex tiene una estructura organización débil, Actualmente la empresa no cuenta con un Plan Estratégico por medio del cual se optimicen los esfuerzos de la gestión empresarial y se logre procesos óptimos y mejores ingresos.

En cuanto a la organización sabes que es un proceso encaminado a obtener un fin, el cual es previamente definido por la planeación; las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social.²⁰

Dentro de la organización es básico la cultura organizacional y se la define como el conjunto de valores creencias políticas y normas aceptadas y practicadas por las empresas. La cultura organizacional y los valores de la institución están estrechamente ligados con actitudes de lealtad y compromiso, así como con la visión, misión, principios y valores de la institución, teniendo como objetivo promover la lealtad de personas.

Todos los procesos humanos son importantes dentro de una cultura organizacional porque están enfocados al mejoramiento continuo de la organización como por ejemplo: comunicación e información, integración y trabajo en equipo, delegación de funciones, motivación, creatividad, innovación, capacitación y desarrollo humano, toma de decisiones y liderazgo sin estos requisitos básicos la mejor planificación fracasará.

Esta cultura organizacional se genera mediante la participación en la consecución de tareas y retos, sobre la base de un marco ético social, los mismos que deben ser llevados a cabo por líderes, quienes son los encargados de desempeñar un papel fundamental dentro de la organización entre los cuales se encuentra:

²⁰ ORGANIZACIÓN Y MÉTODO, Benjamín Franklin, Guillermo Gómez Ceja, McGRAW-HILL

- Crear una visión y misión que deben ser compartidas con el personal y reforzarla sistemáticamente.
- Identificar, enriquecer y motivar al capital intelectual con resultados de alta calidad y competitividad.
- Proporcionar educación, capacitación y desarrollo de todo el personal con una alta prioridad.
- Mantener un proceso de mejoramiento continuo.
- Identificar con claridad los objetivos, responsabilidades y funciones del personal.
- Fortalecer el trabajo en equipo con los procesos humanos con el propósito de mejorar sistemáticamente el clima organizacional de la institución, promoviendo un alto nivel de sinergias y orientación a resultados.

Los cuales se ligan en la estructura administrativa, financiera, producción, mercadeo y tecnologías utilizadas.

2.3.1. Área Administrativa

En la institución trabajan un total de treinta y nueve personas entre jefes y empleados; su estructura organizacional tiene 3 niveles jerárquicos y una nómina de 39 empleados distribuidos en los siguientes segmentos:

- Directivo
- Administrativo
- Operativo

a) Nivel Directivo

Está conformado por el Gerente Ing. Cristian Pabón de la institución quien es el encargado de establecer y direccionar el funcionamiento.

Es la máxima autoridad en la dirección administrativa, es la primera autoridad, el representante de la marcha institucional y disciplinaria.

Funciones específica:

Entre sus funciones principales se hallan:

- Ser el representante legal de la institución, con el carácter de apoderado general con todas las facultades generales y especiales conforme a la Ley.
- Planificar, dirigir y controlar las actividades del negocio.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones reglamentarias.
- Nombrar y remover al personal técnico y administrativo.
- Pagar nomina

PROCESO DE PAGO DE NÓMINA

Para realizar el pago de los salarios al personal primero se procede a realizar la afiliación en el IESS indicando el sueldo básico a ser cancelado mes a mes.

Una vez registrado el colaborador, la Secretaria, elabora mensualmente un rol de pagos y procede a hacer firmar a cada uno de los colaboradores para cancelar los sueldos en efectivo.

Así concluye el proceso de remuneración.

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

Abogado Sr. Rubén Pabón

Entre sus funciones principales se hallan:

- Legalizar contratos
- Registro de Entradas y Salidas del Personal al IESS
- Actas de Finiquito
- Documentación y Archivo del personal

Secretaria Sra. Brenda Burbano

Entre sus funciones principales se hallan:

- Receptar llamadas
- Receptar pedidos en el horario establecido
- Archivar la documentación importante
- Elaborar pedidos materia prima
- Elaborar roles de pagos

Digitadora Sra. Maribel Sánchez

- Revisión de inventario manuales de puntos de venta

PROCESO DE REVISIÓN DE INVENTARIOS DE LOS PUNTOS DE VENTA
--

Para este proceso la Digitadora procede a recepcionar cada uno de los inventarios que manualmente realizan cada cajera de los puntos de venta para así determinar a fin de mes los faltantes y sobrantes respectivos para realizar los cruces necesarios y mantener control del stock de productos en los locales y corregir cualquier diferencia.
--

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

b) Administrativo

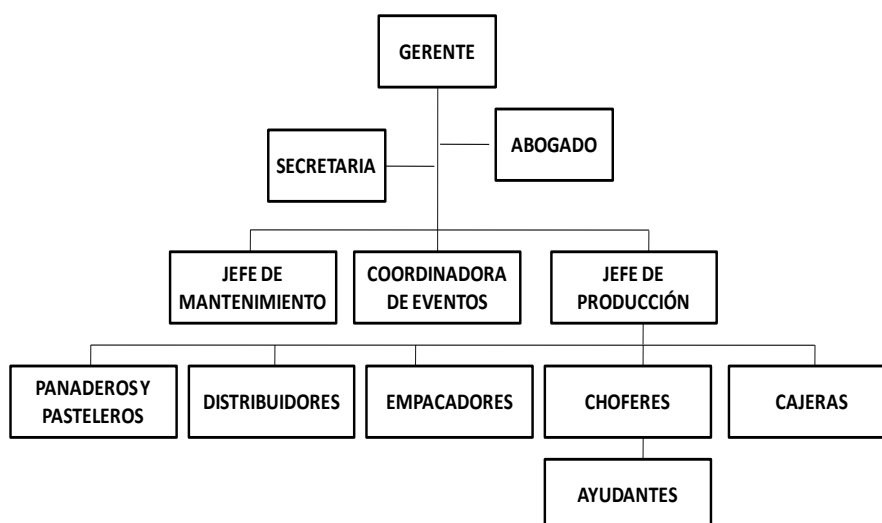
Jefe de Mantenimiento Sr Iván Pabón

Entre sus funciones principales se hallan:

- Controlar el correcto funcionamiento de las maquinarias y coordinar las reparaciones con los proveedores de servicios externos.
- Coordinar las reparaciones y operaciones de mantenimiento de la estructura.
- Elaborar el Plan Anual de mantenimiento preventivo.
- Establecer las prioridades sobre las reparaciones solicitadas.
- Planificar y efectuar las tareas de mantenimiento.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PANADERÍA ALEX



Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

Coordinadora de Eventos Sra. Ximena Vásquez

Entre sus funciones principales se hallan:

- Coordinar la realización de eventos sociales en festividades para el personal
- Coordinar el arreglo adecuado “imagen” en los puntos de ventas en las distintas festividades
- Facilitar uniformes al personal

Jefe de Producción Ing. Alex Pabón

Entre sus principales funciones se hallan:

- Supervisar las líneas de producción durante el proceso.
- Dar Atención a los proveedores
- Velar por el correcto funcionamiento y de que se cumpla el plan de trabajo establecido.
- Revisa el desempeño del personal.
- Analiza los fallos o imprevistos durante la producción.
- Asegurar los procesos de mejora continua y calidad.
- Revisar el plan de actividades y sugiere ajustes a este de ser necesario.
- Seleccionar los candidatos a los puestos dentro del área.
- Identificar ahorros de costo o mejora continua.
- Distribución y almacenamiento del producto, y abastecimiento de las materias primas necesarias en el proceso.

PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Para seleccionar un nuevo colaborador la Panadería publica anuncios en cada uno de sus puntos de venta para que los interesados se acerquen a dejar su respectiva documentación para ser tomados en cuenta en la vacante presentada.

Una vez receptadas las hojas de vida necesarias se procede a tomar en cuenta al personal que se encuentre domiciliado en los alrededores del negocio, la experiencia que tengan en cargos similares y la edad del postulante para el cargo.

Seleccionada la persona se la envía a practicar en el cargo por dos días como mínimo para conocer sus habilidades y destrezas en el cargo a desenvolverse.

En caso de cumplir con las expectativas del contratante se procede a contratar al personal por un periodo de prueba de 3 meses, pasado este período se procede a realizar el contrato a plazo fijo.

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

c) Nivel Operativo

Está constituido por empleados que trabajan en la operativización y funcionamiento del negocio.

Constituido por:

- **13 Panaderos y Pasteleros.-** Encargados de la producción diaria.
- **2 Empacadores.-** Encargados de empaquetar y surtir el producto desde la matriz.
- **2 Despachadores.-** Encargados de distribuir el producto.
- **12 Cajeras.-** Encargados de la venta.
- **4 Choferes.-** Encargados de abastecer el producto en puntos de venta.
- **2 Ayudantes.-** Encargados de abastecer el producto en puntos de venta.

2.3.2. Estructura Financiera

La estructura financiera se refiere a las actividades de los administradores financieros los cuales desempeñan variadas tareas como:

- Planificación,
- Extensión de créditos a los clientes,
- Evaluación de los gastos , y
- Financiamiento para ejecución de operaciones.

El presupuesto, contiene el plan operativo preparado en conformidad a los planes de producción de corto plazo, además indica el origen y monto de los recursos que se espera recaudar y el costo de las funciones programadas, expresados en términos de los resultados que se pretende alcanzar y de los recursos necesarios para lograrlos.

Para su elaboración se basa en los ingresos disponibles y proyectados, acuerdos, resoluciones e instructivos sobre la elaboración del presupuesto.

Los recursos que alimentan el presupuesto de la panadería Alex provienen 100% de fuentes propias.

2.3.2.1. Estructura del Presupuesto

El presupuesto está estructurado por:

Ingresos

Son los montos que hacen referencia a las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios. Por regla general las personas, las familias, las empresas buscan aumentar sus ingresos o rentas, con el fin de elevar su consumo y ahorro para un mejor nivel de vida y bienestar.

Los ingresos de la panificadora provienen un 100% de la venta de sus servicios, cuando el caso amerita el propietario hace aportaciones propias.

Egresos

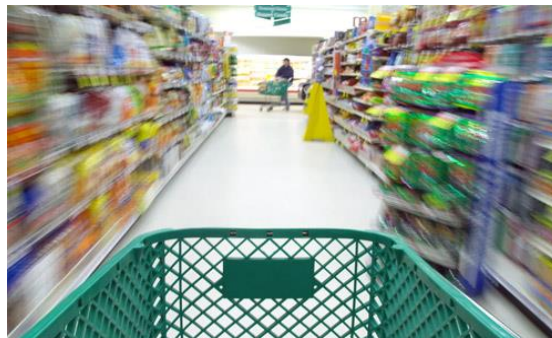
Son los montos asignados por la empresa para el pago de materiales, productos o servicios adquiridos en el día a día. .

2.3.3. Productiva y de Servicio

La actividad productiva que realiza la panadería y pastelería Alex, se sintetiza en el siguiente gráfico que ilustra la cadena de valor, donde se identifican 4 etapas: (Abastecimiento, Producción, Distribución y Comercialización

FASE 1.- ABASTECIMIENTO

Constituye la fase donde la Panadería Alex inicia sus actividades productivas, con la provisión de materia prima necesaria para la elaboración de productos; y comprende las sub fases de: (cotización, selección de compra, adquisición de insumos y abastecimiento de bodega).



El objetivo de esta fase es: establecer una metodología que permita realizar en forma ordenada la gestión de compras, y el procedimiento se aplica para cualquier compra que realice. Para el efecto, la empresa trabaja con proveedores de materias primas que suministran sus productos garantizando calidad.

Los responsables de estas actividades son ejecutadas por:

- Gerente
- Secretaria
- Jefe de Producción

Los principales productos que demandan son: harina, huevos, manteca, mantequilla, azúcar, etc.

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

Antes de adquirir la materia prima, el jefe de producción procede a revisar el stock de la bodega, una vez verificadas las necesidades se procede a realizar el pedido sea directamente con el proveedor o vía telefónica.

La recepción de los productos solicitados se hace máximo a los 2 días de su solicitud y se procede con la producción.

PROCESO DE ORDEN DE PRODUCCIÓN

La Secretaría una vez receptados los pedidos procede a digitalizar en el sistema la cantidad a producir y el personal de producción lo realiza a cabalidad.

Una vez terminada la producción se procede al despacho del producto de acuerdo a los pedidos solicitados.

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

FASE 2.- PRODUCCIÓN

Constituye la segunda fase del proceso productivo, en esta, la empresa ejecuta la esencia de su actividad, bajo el proceso de: amasado, cocción, enfriamiento, envoltura y empaque.

AMASADO



- Antes de iniciar el proceso, se seleccionan las cantidades y pesos de materia prima para la producción deseada.
- Se vierte el producto (harina, huevos, azúcar, sal y levadura principalmente, dependiendo del producto se añaden otros ingredientes) en maquinaria especial por un tiempo determinado.

- El producto obtenido se deja reposar (leudar) un tiempo para que actúen los ingredientes.
- Manualmente se procede a cortar, dar forma a la masa cruda y colocar en latas.
- Se deja reposar por unos minutos más para que tome forma.



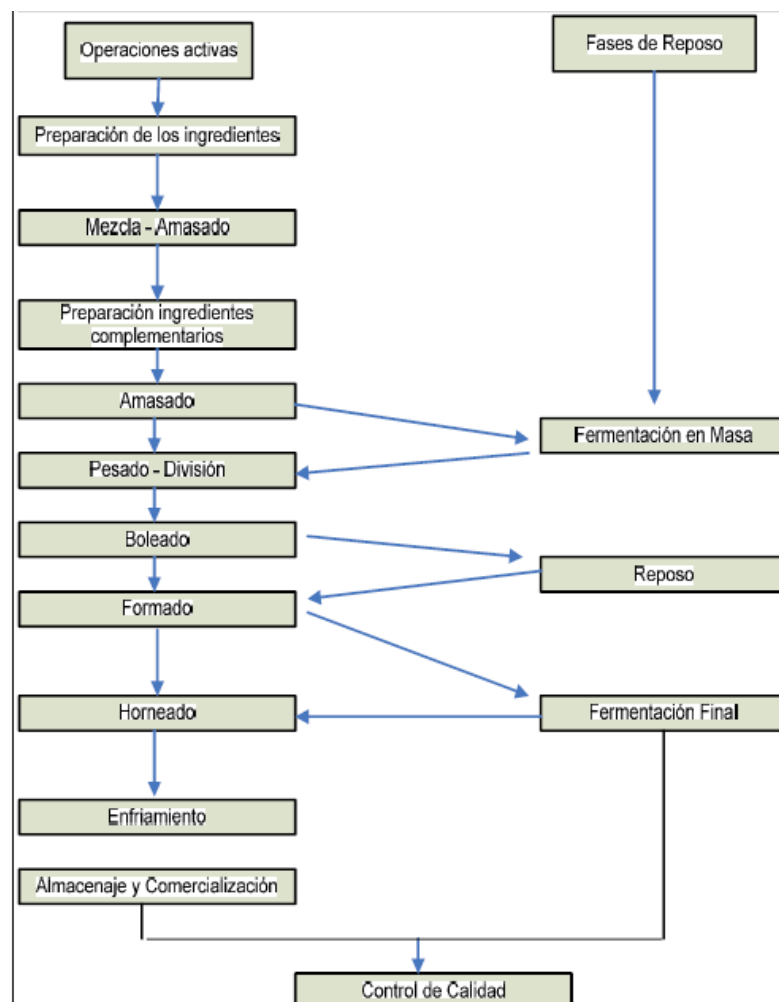
COCCIÓN

- Previamente los hornos están calentados a una temperatura y presión promedio requerida.
- Se ingresa el producto dentro del horno.
- Se cocina durante un tiempo determinado.

ENFRIAMIENTO

- Una vez cocido el producto se deja enfriar de 10 a 15 minutos para proceder a la distribución.

FLUJOGRAMA DE ELABORACIÓN DEL PAN



Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

FASE 4.- DISTRIBUCIÓN

Proceden a distribuir a los diferentes puntos de venta ubicados en el centro de la ciudad, el canal de distribución aplicado por Panadería Alex es:

Planta de producción – Puntos de venta

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO
<p>Una vez lista la producción, el despachador es el encargado de empacar la producción de acuerdo a las órdenes de producción solicitadas por los clientes y embarca la producción en los distintos camiones de repartición que tiene Panadería Alex para distribuir su producto a los distintos lugares y clientes.</p> <p>La Secretaria es la encargada de entregar al chofer que realiza la repartición las respectivas facturas para que se las entregue a los clientes y estas a su vez sean canceladas en ese momento. Así concluye el proceso de distribución.</p>

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

FASE 3.- COMERCIALIZACIÓN



Fase desarrollada por el área comercial, la cual se encarga de manera eficiente y cordial brindar la atención al cliente que demanda la producción, además de promocionar la oferta productiva. Actividad realizada por el personal asignado al área comercial, se encarga de las ventas diarias, en horarios de 6:30 am a 9pm.

En épocas pasadas la población era autosuficiente porque producían sus propios alimentos, confeccionaban sus propias telas y construían sus propias casas y utensilios; notando poca especialización en el trabajo y muy poca necesidad de cualquier tipo de comercio. Con el transcurrir del tiempo, comienza a nacer el concepto de división del trabajo y los artesanos concentran sus esfuerzos en la producción de artículos en el que sobresalen, lo que da como resultado que cada hombre produzca algunos artículos más de lo que necesita, pero careciendo de los demás productos; en cuanto aparece una persona que produce más de lo que desea o desea más de lo que produce, se da la base para el comercio (inicialmente el trueque).

Cuando el intercambio comienza a desarrollarse lo hace sobre bases muy sencillas por su magnitud, por lo que no se presta atención al marketing; a medida que pasaban los tiempos los pequeños productores comienzan a fabricar sus productos en mayor cantidad anticipándose a pedidos futuros, es cuando aparece el intermediario con la finalidad de facilitar la comunicación, la compra y la venta; es cuando las distintas partes interesadas se agrupan geográficamente de tal forma que nacen los centros comerciales.

Desde 1800 hasta los año 1920 las empresas mostraban una clara orientación a la producción, ya que todo lo que se producía era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos, no era necesario comercializar para vender porque el consumidor no tenía tiempo de seleccionar ya que la demanda superaba la oferta. Fue a partir de la crisis del año 1920 donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos que luego trataban de introducirse en el mercado, muchos de los cuales no tuvieron éxito, por lo que se comenzó a dar gran importancia al proceso de “vender”.

A partir de 1990, se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios para personas en particular, con la utilización de complejos sistemas capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas, lo que los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos o metas altamente determinadas, este nuevo paso impulsó la importancia actual del marketing

El desarrollo de la sociedad ha provocado el desarrollo de la ciencia y ha introducido nuevos y diversos conceptos, entre ellos el de marketing o mercadotecnia, que entre sus funciones gira en “desarrollar un nivel de vida para ofrecer a la gente”. Para lo cual combina variables como investigaciones de mercado, desarrollo, distribución, precios y publicidad de los productos, las ventas personales y otras más; diseñadas para medir, servir y satisfacer las necesidades de los clientes, a la vez para alcanzan las metas de la organización. Lo que ha provocado que el marketing se convierta en un elemento central de las estrategias de organizaciones, dado que es fundamental para su éxito.

Los encargados de esta área deben ingeniarse para convencer y hacer que los consumidores prefieran su producto, y no el de otros; para ello, deben centrarse en los elementos que lo diferencian de la competencia, entre los que se encuentran como se mencionó la calidad, la distribución y una publicidad que impresione desde un principio. Para lo cual es necesario que con anterioridad, hayan investigado y tengan un conocimiento oportuno acerca del tamaño del mercado, volúmenes de ventas, importancia de la marca, e instalaciones, entre otros aspectos; lo importante en este proceso, es buscar cuáles son las ventajas competitivas del producto y saber explotarlas.

El marketing está ligado al funcionamiento del mercado, y considerando el mercado como el lugar donde intervienen vendedores y compradores quienes mediante una relación de negociación intercambian productos (bienes y/o servicios); y que su funcionamiento se da por el comportamiento de la oferta y la demanda, donde los consumidores (demandantes) buscan adquirir bienes y/o servicios que les causen la mayor satisfacción posible a sus necesidades; y los oferentes tratan de colocar cada vez mejores productos generados con la mayor eficiencia posible con la finalidad de tener ventaja frente a sus competidores; ha provocado que la ciencia económica desarrolle teorías que analizan su comportamiento, cabe aclarar que el Marketing pertenece a la rama de la Administración y está a la ciencia Económica

Siendo así, la economía como ciencia, estudia la manera como el hombre y la sociedad utilizan sus recursos limitados para satisfacer necesidades ilimitadas, mediante la realización de actividades productivas sintetizadas en: **producción** (actividad que genera valor), **distribución** reparte el producto obtenido de la producción al intercambio), **intercambio** (circulación de bienes y/o servicios entre los miembros de la sociedad), y **consumo** (uso de los bienes y/o servicios para satisfacer sus necesidades). Podemos ver que dichas fases engloba el funcionamiento de la sociedad (oferta y demanda).

Al centrarse en el funcionamiento de la oferta y demanda podemos decir: que la oferta es el conjunto de productos que están dispuestos a ser vendidos a un precio determinado, para lo cual el oferente coloca en el mercado bienes y servicios para que sean adquiridos por el consumidor y a cambio recibe un margen de ganancia.

Por lo que el oferente actúa ajustándose a las necesidades de la sociedad con la finalidad de que su producto sea consumido, para lo cual se vale de los determinantes de la demanda (precio del bien y otros bienes “sustitutos”, ingreso, gustos y preferencias del consumidor, población, etc.) lo que hace que el comprador elija su producto; para ello también tratará de generar dichos productos con la mayor eficiencia posible (máximo aprovechamiento de los factores productivos).

El adecuado aprovechamiento de los factores de producción desde el punto de vista empresarial hace que este gane productividad*, ya que obtiene mayor cantidad producida con las mismas o mejores características, por igual o menor tiempo, y/o, con iguales o menores recursos;

* La productividad es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.(Wikipedia.org).

significando a la empresa: mayor oferta, menores costos (menor precio de equilibrio) y ventaja en el mercado. Y desde el punto de vista del demandante, el adecuado aprovechamiento de los factores de producción que aplica la empresa, hace que este tienda a elegir dicho producto debido a que en el mercado estos se presentaran con menores precios y posiblemente mejores características que el de la competencia, por lo que el consumidor verá incrementar su poder adquisitivo.

Como se puede notar el funcionamiento del mercado es muy variable y depende del equilibrio entre oferta y demanda, y como el papel del marketing en el funcionamiento del mercado es contribuir a la satisfacción de las necesidades de los demandantes, y a la vez contribuir a maximización los beneficios del empresario; se considera a éste (el Marketing) como el conjunto de técnicas que mediante estudios de mercado intentan identificar a qué tipo de público le interesa el producto y lograr el máximo beneficio en su venta.

Siendo así, el marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento, etc., por lo que con frecuencia se confunde dicho término con el de publicidad, siendo éste sólo una herramienta del citado. En español, marketing suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo, aunque la palabra marketing está reconocida por el Diccionario de Lengua Española recomiendan usar con preferencia la traducción.

Más allá de la definición existe confusión al considerar que el marketing crea las necesidades, olvidando que estas son inherentes a las personas, lo que hace el marketing es orientar los deseos y crea demanda de determinado producto y marca; ejemplo: elección de un producto determinado de entre los similares existentes en el mercado, etc. Como se identifica, el marketing tiene una estrecha relación con el comportamiento del consumidor, comportamiento que se liga al precio del producto, ingresos, gustos y preferencias, precios de otros productos, etc.; dado que el sujeto presenta variadas necesidades e ingresos limitados, por lo que buscará maximizar su utilidad (necesidad - producto – precio – ingresos).

Para provocar un impacto positivo del marketing en la empresa, es necesario conocer el entorno del mercado (capacidad de producción, características de la competencia, etc.) mediante un análisis que responda:

¿Dónde estamos?

Con la que se busca definir la situación actual, no solo la del producto y empresa, sino también del entorno.

¿Dónde queremos estar?

Implicación los objetivos o metas que se esperan alcanzar en el transcurso del tiempo.

¿A dónde se quiere llegar?

Se refiere a cuál será la participación dentro del mercado, situación que va ligada con la anterior.

¿Cuál será la estrategia a utilizar y cuánto costará?

Tener una estrategia competitiva y eficiente, refiriéndose a los instrumentos utilizados para destacarse entre la competencia y el costo beneficio que representa para la firma.

Entre las principales herramientas que se utilizan en el marketing se hallan:

INVESTIGACIÓN DE MERCADO: Puede ser formal o informal, cualitativa o cuantitativa, y puede llegar a ser muy costosa, sin embargo, es necesario analizar primero si generara un impacto real. Lo importante de los resultados obtenidos de ésta, es saber utilizar esa información en la toma de decisiones.

FUERZA DE VENTAS: Es lo que permite canalizar y materializar el acto de compra. El departamento de marketing debe comprender la organización, control y funcionamiento de la fuerza de ventas, porque está en contacto directo con el cliente, y es a sus miembros a quienes el cliente les dice lo que necesita.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO: Con la correcta orientación, debe ayudar al Departamento de Marketing a cumplir sus funciones: desarrollar productos adecuados a las necesidades de los clientes y no al revés, es decir, no se desarrolla el producto y luego a ver quien lo compra.

Una vez ejecutado un adecuado plan de marketing, el impacto que genera a la empresa es:

- **Reducción de costos.-** El resultado es una reducción de la diferencia de la relación precio-coste y la necesidad de aumentar cada vez más la cantidad vendida para poder mantener los beneficios.
- **Mejor calidad del producto.-** el contacto con los clientes y competidores permite innovar y diferenciar el producto.
- **Mayor preferencia de los clientes.-** un producto tiene mayor preferencia que otro debido a varias causas entre las más importantes se puede mencionar las siguientes: disponibilidad del producto, uso, precio, etc. (determinantes de la demanda).

- **Mayor eficacia competitiva.-** se destaca las estrategias que tiene cada empresa para promocionar el producto y de esta forma ser más eficientes al momento de competir en el mercado.

Siendo entonces el marketing una aplicación para enlazar la oferta y demanda dado que: el comportamiento que presenta el consumidor al momento de elegir el producto es variado, y depende principalmente de los ingresos con que cuenta y la variación de precios, es por ello que la ley de la demanda menciona que cuando existe un incremento en el precio del producto disminuye la demanda o viceversa y busca un producto sustituto relativamente más barato (provocando un efecto sustitución). En este aspecto el marketing busca diferenciar un producto frente a los ofertados por la competencia, por lo que se valen de la marca y todo lo que atrás de ella encierra (publicidad, promociones, etc.); para tratar de reducir el efecto sustitución, ganar confianza del consumidor y reducir la importancia del precio en función de demanda.

PROCESO DE VENTA DEL PRODUCTO
<p>La venta del producto se lo hace en dos maneras:</p> <p>La primera en forma directa: Esta consiste en vender al cliente en los puntos de venta ubicados en los distintos lugares de la ciudad de Quito; es decir, el cliente ingresa al local y solicita precios del producto que desea para elegir apropiadamente dicho producto, una vez elegido se procede a facturar y cancelarlo.</p> <p>La segunda vía telefónica: Esta consiste en vender al cliente mediante entregas a domicilio o a sus puntos de venta; es decir, el cliente llama al local en los dos horarios establecidos de 9:00 a 10:00 am para el pedido de la mañana y de 19:00 a 21:00 pm para el pedido del siguiente día por la mañana, una vez receptado el pedido se realiza la factura y orden de producción para realizar la entrega solicitada.</p>

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

2.4. Oferta y Demanda

Para realizar el análisis de la Oferta y Demanda Productiva de Panadería Alex hemos realizado una encuesta para tener una realidad más clara en este aspecto.



DEMANDA ACTUAL O HISTÓRICA

Para el análisis de la presente tesis se realizará una investigación de mercados puesto que esta permite la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y aprovechar oportunidades de mercado.

TABLA N° 2 POBLACION COTOCOLLAO

Población de Cotocollao

INEC 2010	noviembre	2010	31263
-----------	-----------	------	-------

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

Elaboración: Dirección Metropolitana de Gestión

TABLA N° 3 CRECIMIENTO Y PROYECCION DE LA POBLACION

Población Proyectada			
INEC 2010	Noviembre	2010	31263
	Noviembre	2011	31876
	Noviembre	2012	32501
	Noviembre	2013	33138
	Noviembre	2014	33787
	Noviembre	2015	34449
	Noviembre	2016	35124

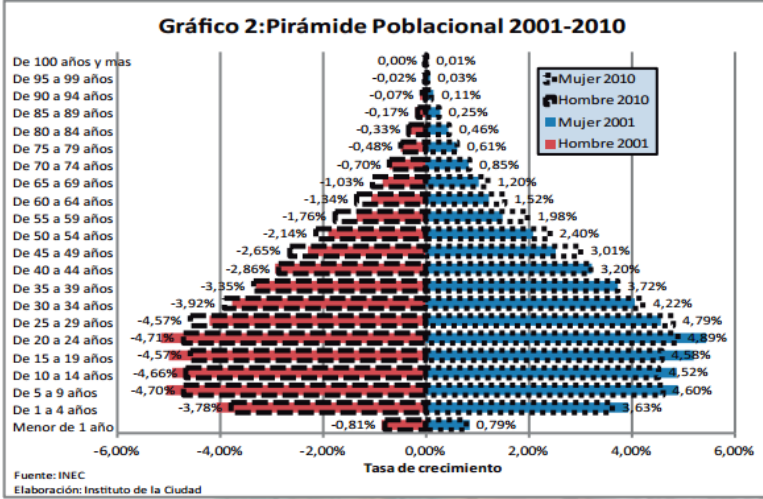
Fuente: INEC 2010

Elaboración: LOS AUTORES

La población de Cotocalloa está conformada de acuerdo a los datos del Censo de Población y Vivienda del año 2010 es de 31.263, esta población la hemos considerado como año base y proyectado hasta el año 2016, la misma que la hemos considerado a esta parroquia como nuestro mercado meta.

Quito ocupa el tercer lugar en la tasa de crecimiento poblacional de los últimos 10 años (22%). Quito es la ciudad con la mayor tasa de crecimiento de la poblacional en el país. Entre las razones fundamentales de este gran crecimiento se debe considerar a la migración interna y externa, que evidencia que Quito es un lugar atractivo para vivir; además del aumento por nacimientos en Quito Esta población está comprendida de entre las edades de 1 a 34 años, lo que significa que es una población sumamente joven.

GRAFICO N° 1 PIRAMIDE DE POBLACION



El consumo per cápita de pan de la población en Ecuador es de 37 kilos anual por habitante, esto significa que cada ecuatoriano come 925 panes promedio anual , al día 2 panes (promedio de 40gramos c/ pan) . Toda esta información (población, proyecciones y consumos) serán utilizados, más adelante para los cálculos de la demanda y de la oferta que correspondan a los escenarios planteados para la PANADERIA ALEX empleados en el Plan Estratégico diseñado en el presente trabajo de investigación.

GRAFICO N° 2 CONSUMO PERCAPICA

Comparativo del consumo per cápita del pan			
País	2008	2010	2011
	Kg	Kg	Kg
Chile		96	80
Ecuador		37	
Argentina			100
Italia	75		
Francia	70	55	
España	54		
EEUU	48	55	
Brasil	31		
Perú	26	27	29
Colombia	24		

Fuente: industriaalimentaria.org

Tipo de Investigación

Dentro de la clasificación de la investigación de mercados se ha considerado que es importante realizar una investigación de mercados descriptiva.

A continuación se muestran las razones por las que se escogió este tipo de investigación:

- Describe las características más importantes del grupo sujeto al análisis.
- Determina como se perciben las características del producto o servicio a ofrecer.
- Permite hacer predicciones específicas.

Técnica de Investigación

Se desarrollará una encuesta personal ya que esta permite mantener un contacto frente a frente con el grupo objetivo y mantener un alto control de muestra.

Muestreo

Muestreo probabilística

Es el procedimiento en el cual cada elemento de la población tiene oportunidad probabilística fija de ser seleccionado para la muestra.

Muestreo aleatorio simple

Cada elemento de la población se selecciona independientemente de cualquier otro.

Calculo del Tamaño de la Muestra

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra es importante contar con los siguientes la población datos:

$N = \text{UNIVERSO O POBLACIÓN.}$ -Tomaremos como dato la población de cotocollo (datos INEC 2011) zona donde está ubicada la panificadora.

$$N = 31.263$$

La población total es de 31.263 habitantes, y el porcentaje de mercado que abarcar que es de 15 %

$$Z = \text{NIVEL DE CONFIANZA}$$

Estima la seguridad que se puede tener acerca de un evento para esta disertación se realizara una muestra con un nivel de confianza del 90% valor que en la tabla de Z equivale a 1.65.

E = GRADO DE ERROR

Es un porcentaje que define el error en que podría incurrir la investigación, para este caso se aplicara un error del 9%,

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

A continuación se desglosa los pasos para el diseño de la investigación de mercado:

Definición del Problema

Identificar las causas que a Panadería Alex no le permite incrementar su volumen de ventar e incrementar su rentabilidad.

Planteamiento del Problema

Objetivo General

Analizar la demanda insatisfecha, para de esta forma ofertar los productos y servicios que requiera el comprador y con esto captar la mayor parte del mercado

Objetivos Específicos

- Conocer si el mercado existente está satisfecho con la variedad de productos para cubrir sus necesidades.
- Establecer el horario adecuado para el funcionamiento de la panificadora.

Análisis y Evaluación de los Datos Para Definir la Demanda Histórica

Esta encuesta sirve para fortalecer el estudio de mercado el objetivo principal de mercadeo es conocer las necesidades, preferencias, gustos y comportamientos de nuestros clientes para realizar una compra y también identificar los servicios y productos que tienen acceso actualmente.

Además esto servirá para fortalecer el estudio de mercado y definir el mercado meta con el perfil del consumidor.

A continuación se realizara el análisis de la encuesta realizada en la Parroquia de Cotocollao.

Pregunta número uno

¿Cuántas veces por semana compra Ud. pan?

Número de veces	Porcentaje
1	1%
2	1%
3	6%
4	5%
5	13%
6	9%
7	65%
Total	100%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: los Autores

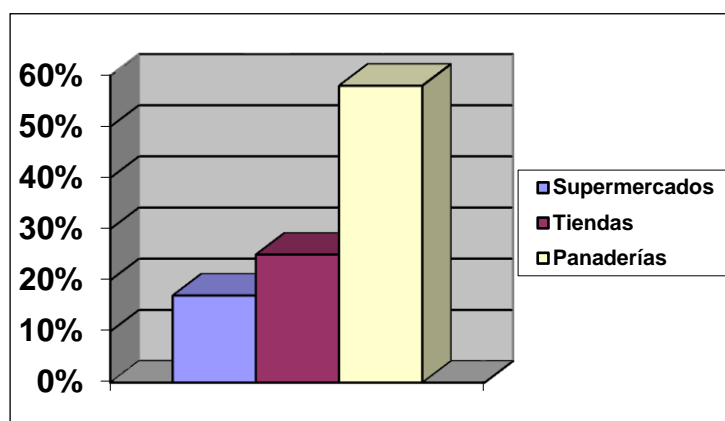
De la muestra que se tomó que es de 100 personas el 65% de las personas contesto que todos los días compran pan, un 13% compra 5 veces a la semana, esto quiere decir que la mayor parte de las personas compran todos los días y que el producto pan tiene mucha demanda en el mercado, es un producto básico en la alimentación diaria de los ecuatorianos.

Pregunta número dos

¿En que lugares prefiere comprar pan?

Supermercados	17%
Tiendas	25%
Panaderías	58%
Total	100%

GRAFICO N° 3 CONSUMO DE PAN



Fuente: Investigación Realizada

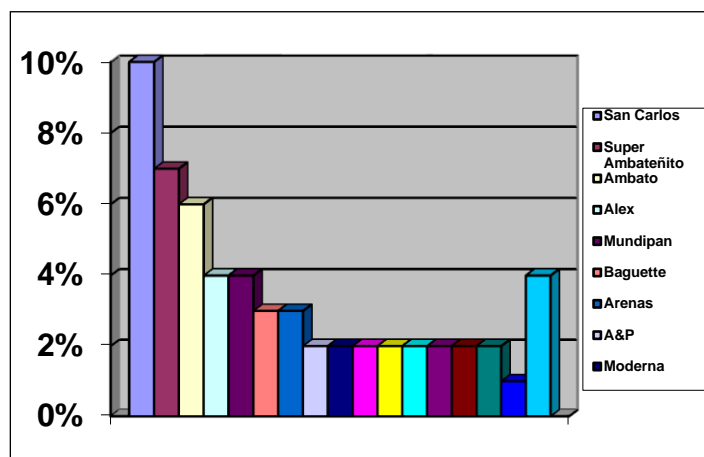
Elaborado por: Los autores

Las personas respondieron que el 58% compran el pan en panaderías, el 25% en tiendas y el restante 17% en supermercados. Esto quiere decir que las personas prefieren comprar el pan en una panadería.

Los nombres de las panaderías en las que más compran pan son:

San Carlos	10%
Súper Ambateñito	7%
Ambato	6%
Alex	4%
Mundipan	4%
Baguette	3%
Arenas	3%
A&P	2%
Moderna	2%
Santa Bárbara	2%
Pytter Pan	2%
La unión	2%
Gustapan	2%
La Real	2%
Guarani	2%
Pan Selecto	1%
No contestan	4%
Total	58%

GRAFICO N° 4 COMPETENCIA



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

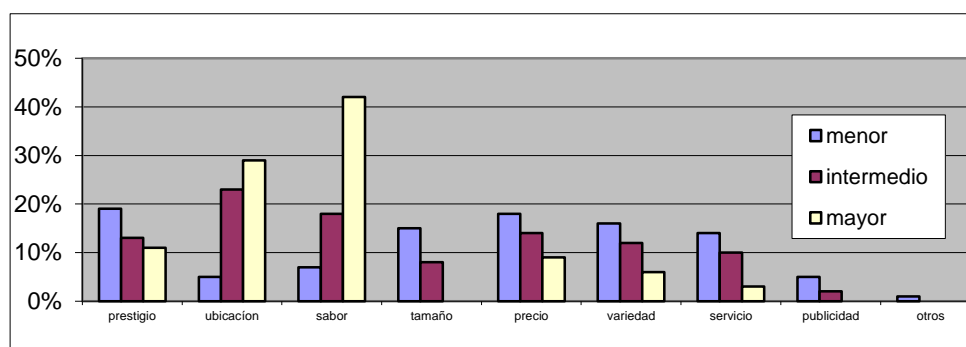
Como se puede observar, en el norte de Quito la panadería que lidera el mercado es la San Carlos, seguida por la Ambato y la Súper Ambateño y luego siguen algunas panaderías que se encuentran peleando el mercado dependiendo su ubicación en el sector. Es necesario notar el despunte de la panadería San Carlos ya que hasta en años anteriores las panaderías que lideraban eran Baguette y Ambato y Moderna. Otras panaderías de renombre no se encuentran en esta lista debido a que la encuesta se la realizo en la parroquia de Cotocollao.

Pregunta número 3

¿Por qué motivos compra en ese lugar? (Señale tres principales siendo 3 el de mayor importancia y 1 el de menor).

	Menor 1	Intermedio 2	Mayor 3
Prestigio	19%	13%	11%
Ubicación	5%	23%	29%
Sabor	7%	18%	42%
Tamaño	15%	8%	0%
Precio	18%	14%	9%
Variedad	16%	12%	6%
Servicio	14%	10%	13%
Publicidad	5%	2%	0%
Otros	1%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

GRAFICO N° 5 LUGARES DE DEMANDA



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Rango 3 (mayor)

Los motivos que más valora la gente cuando compra pan en una panadería son: en primer lugar el sabor, luego la ubicación, después el prestigio, seguido por el precio, la variedad y el servicio.

En esta pregunta nos podemos dar cuenta que la gente no busca solamente economía si no que está buscando calidad del producto y facilidad de obtención del producto.

Rango 2 (intermedio)

Los tres motivos más valorados en este rango fueron: primero ubicación, segundo prestigio y después el precio. En este rango aparece el precio que influye en ciertos consumidores en especial de ingresos medios y medios bajos.

Rango en el cual se encuentra Panadería Alex, ya que su ubicación es un sector con demasiado afluencias de personas de nivel medio, el mismo que le conlleva a ser prestigiosa.

Rango 1 (menor)

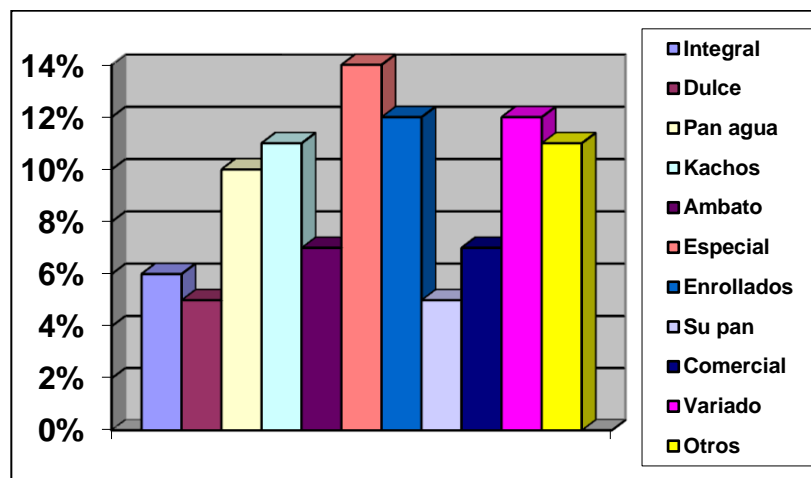
El prestigio y el precio están como primeros, le siguen la variedad, el tamaño y el servicio. Lo que se puede apreciar es que la gente no toma muy en cuenta un factor tan importante como es el servicio, no le importa hacer largas colas siempre y cuando vaya a adquirir un buen producto.

Pregunta número cuatro

¿Qué tipo de pan consume comúnmente? (Puede señalar más de una)

Integral	7	6%
Dulce	5	5%
Pan agua	11	10%
Kachos	12	11%
Ambato	8	7%
Especial	16	14%
Enrollados	13	12%
Su pan	6	5%
Comercial	8	7%
Variado	13	12%
Otros	12	11%
Total	111	100%

GRAFICO N° 6 VARIEDAD DE PRODUCTO



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

El pan con más demanda en la zona norte de la ciudad de Quito es el pan especial, este producto como su nombre lo indica se lo elabora de una masa especial ya que esta contiene mayor porcentaje de grasas y huevo que le permiten al producto ser sabroso y sobre todo tiene un periodo de durabilidad mayor que las otras clases de pan esto es hasta 48 horas de estar en la percha .seguido

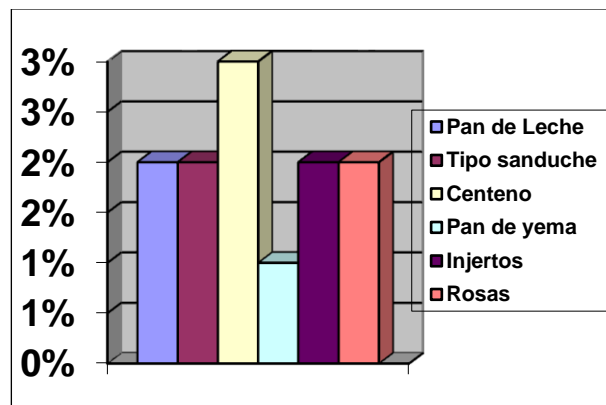
muy de cerca por los enrollados que tienen una gran acogida. Una gran cantidad de personas (12%) también prefieren variar el tipo de pan, comprando diferente.

Panadería Alex deberá pensar en producir más del pan con mayor demanda en sus locales de la zona norte de Quito.

Dentro del porcentaje de otros están:

Otros:	Porcentaje
Pan de Leche	2%
Tipo sanduche	2%
Centeno	3%
Pan de yema	1%
Injertos	2%
Rosas	2%
Total	12%

GRAFICO N° 7 OTRAS VARIEDADES DE PRODUCTO



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Este tipo de panes no tiene tanta acogida como los anteriores, pero un pequeño porcentaje de personas están consumiendo este producto porque lo consideran de su preferencia, son productos que atrae, pues da lugar a que el consumidor tenga la seguridad de que allí siempre encontrara variedad de productos y simplemente 3 o 4 tipos de panes.

Pregunta número cinco

¿Cuántos panes y para cuántos miembros de su familia compra habitualmente?
(diario)

Panes habitualmente	Número de miembros de familia				Total
	1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 en adelante	
de 2 a 6	23%	2%			
de 7 a 12	1%	39%	20%	1%	
de 13 a 17			11%	3%	
	24%	41%	31%	4%	100%

El cuadro demuestra que la mayor parte de personas que compran en una panadería es para familias de 3 a 4 miembros y de 5 a 6 miembros. Para las familias de 3 a 4 miembros con un porcentaje de 39% compran de 7 a 12 panes diariamente.

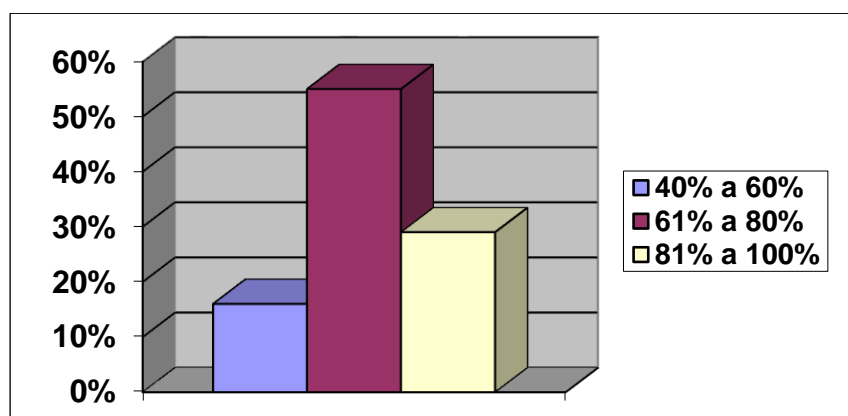
Las familias de 1 a 2 miembros que compran de 2 a 6 panes le siguen con un 23% y las familias de 5 a 6 miembros que compran pan de 7 a 12 tienen un 20% y del mismo número de miembros que compran de 13 a 17 panes tiene un 11%.

Pregunta número seis

¿Qué tan satisfecho se siente con el pan que compra?

40% a 60%	16%
61% a 80%	55%
81% a 100%	29%
Total	100%

GRAFICO N° 8 INSATISFACION DEL PRODUCTO



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

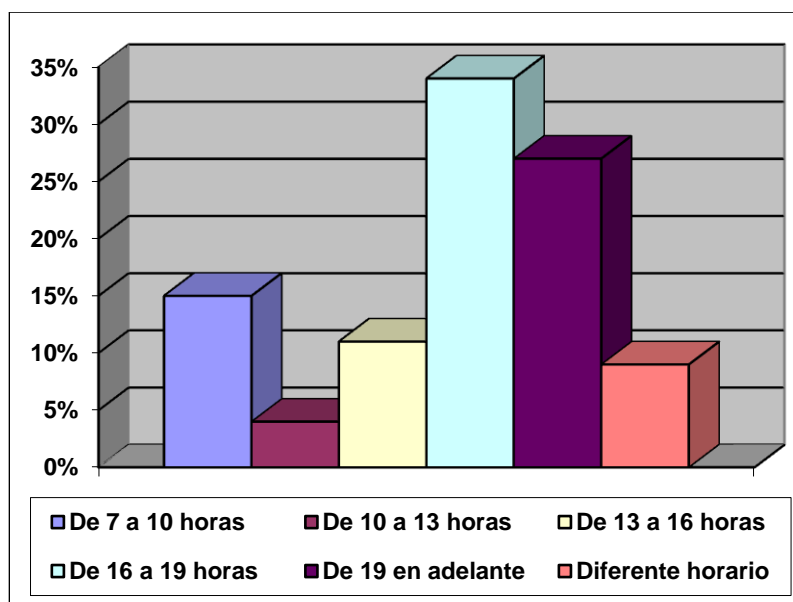
Se tiene una gran parte de personas, un poco más de la mitad (55%) que esta medio satisfecha con el pan que compra, todo este mercado aún puede ser potencial porque no está convencido totalmente del pan que compra y donde lo compra. Un 29% considera que el pan que consume es el mejor y un pequeño 16% no está satisfecho con el producto y estaría dispuesta a cambiar de pan y de panadería.

Pregunta número siete

¿En qué horario compra pan?

De 7 a 10 horas	15%
De 10 a 13 horas	4%
De 13 a 16 horas	11%
De 16 a 19 horas	34%
De 19 en adelante	27%
Diferente horario	9%
Total	100%

GRAFICO N° 9 HORARIOS DE DEMANDA



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

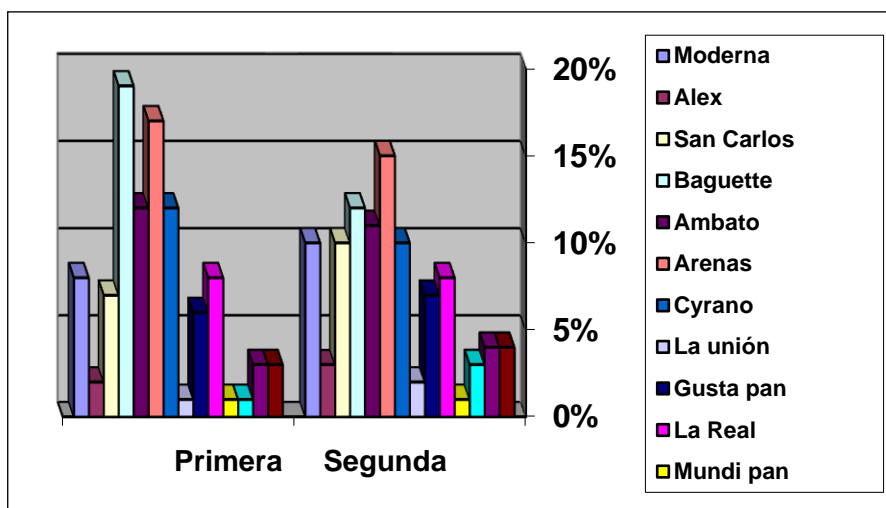
Un 34% de personas prefieren comprar pan de 16 a 19 horas, un 27% de 19 en adelante y un 15% de 7 a 10 de la mañana. Esto significa que las panaderías tienen mayor producción de pan en la mañana y en la noche.

Pregunta número ocho

¿Qué panaderías cree Ud. Que están mejor posicionadas? Cite dos en orden

Panaderías	Primera	Segunda
Moderna	8%	10%
Alex	2%	3%
San Carlos	7%	10%
Baguette	19%	12%
Ambato	12%	11%
Arenas	17%	15%
Cyrano	12%	10%
La unión	1%	2%
Gusta pan	6%	7%
La Real	8%	8%
Mundi pan	1%	1%
Súper Ambateñito	1%	3%
El almendro	3%	4%
Otras	3%	4%
Total	100%	100%

GRAFICO N° 10 POSICIONAMIENTO DE MERCADO



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Primera.-

Las panaderías que están mejor posicionadas para los consumidores actualmente según su orden son: Baguette, Arenas, Ambato, Cyrano, San Carlos y después vienen varias panaderías que también tienen un cierto nivel de recordación.

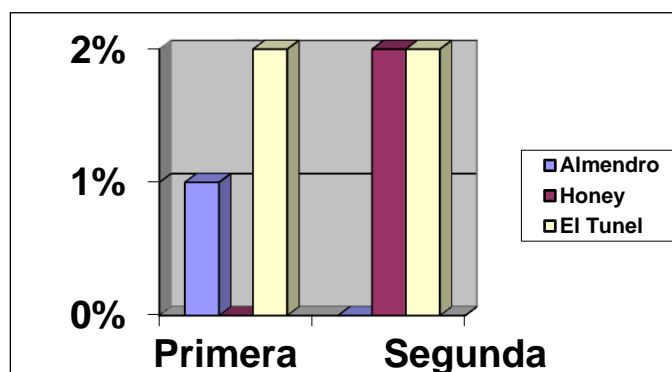
Segunda.-

Las panaderías que tuvieron mejor mención fueron en su orden. Arenas, Baguette, Ambato, Cyrano y después algunas del resto de panaderías que vienen, aumentaron un poco su cantidad.

Como podemos observar Panadería Alex se encuentra ocupando el 3% en cuanto posicionamiento, si bien es cierto las panaderías de mayor prestigio son aquellas que más de vender pan brinda servicios adicionales como estación de cafetería, pan caliente, y un lugar de acogida familiar (cuenta con mesas y sillas), lo que Panadería Alex solo realiza la venta de pan.

Otras	Primera	Segunda
Almendro	1%	0%
Honey	0%	2%
El Tunel	2%	2%
Total	3%	4%

GRAFICO N° 11 POSICIONAMIENTO DE MERCADO N°2



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

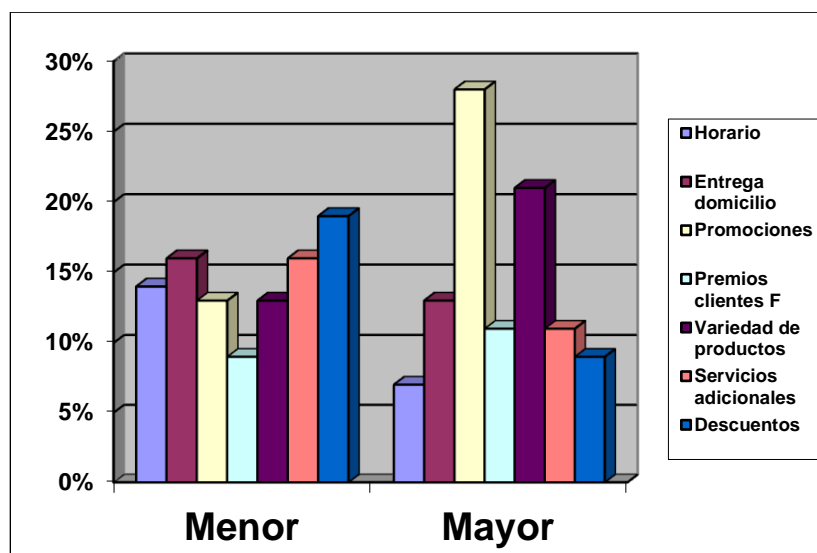
Dentro del grupo de otras, estas son muy conocidas dentro del lugar donde se sitúan.

Pregunta número nueve

¿Qué incentivo cree usted que le serian atractivos para comprar más frecuente en una panadería? (2 mayor, 1 menor)

	Menor	Mayor
Horario	14%	7%
Entrega domicilio	16%	13%
Promociones	13%	28%
Premios clientes F	9%	11%
Variedad de productos	13%	21%
Servicios adicionales	16%	11%
Descuentos	19%	9%
Total	100%	100%

GRAFICO N° 12 INCENTIVOS



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Mayor.-

El incentivo que mayor podría aumentar la frecuencia de compra son las promociones, variedad de productos, entrega a domicilio.

Panadería Alex para incrementa su cliente y desde luego para los clientes el brindarles diferentes promociones ha dado lugar a que los clientes los visite con mayor frecuencia, por ejemplo por la compra de 10 unidades de pan se le obsequia un mas, o las diferentes alianzas como por ejemplo la que tiene en la actualidad es la alianza Parmalat – Panadería Alex.

Menor.-

Como segunda opción esta primero los descuentos, seguido por servicios adicionales, entregas a domicilio.

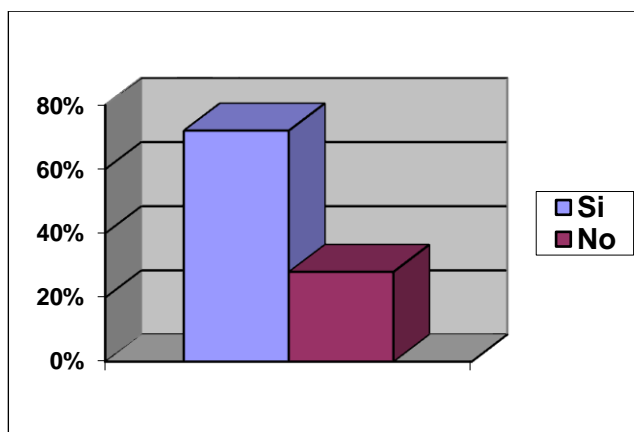
Todos estos incentivos nombrados y según su grado de importancia pueden ser utilizados por una panadería para aumentar la participación de mercado y por ende su utilidad.

Pregunta número diez

¿Cuándo compra pan compra productos adicionales?

Si	72%
No	28%
Total	100%

GRAFICO N° 13 PRODUCTOS ADICIONALES



Fuente: Investigación Realizada

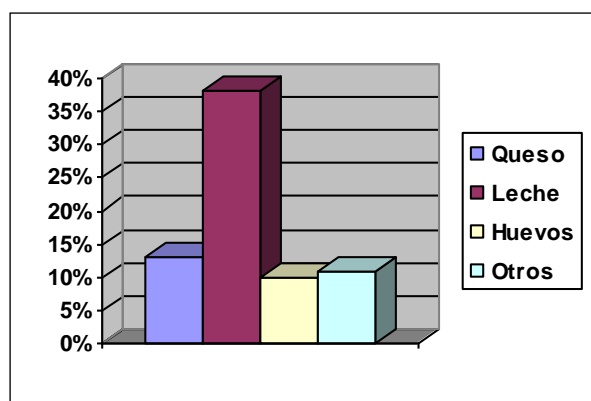
Elaborado por: Los Autores

Tenemos que un 72% de las personas que van a comprar pan, también compran otro producto adicional. Se ve claramente que cualquier panadería no importe a que segmento de gente atienda debe tener productos complementarios y sustitutos del pan.

¿Qué productos compra?

Queso	13%
Leche	38%
Huevos	10%
Otros	11%
Total	72%

GRAFICO N ° 14 OTROS PRODUCTOS ADICIONALES



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

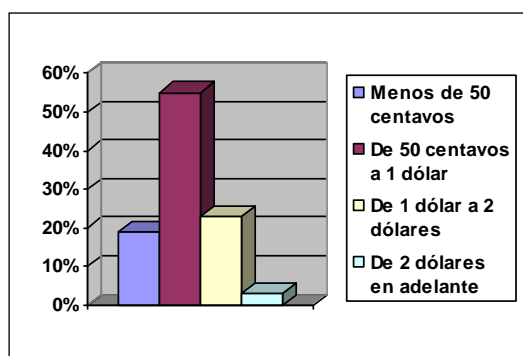
El 38% de las personas además de comprar pan también compran leche que se podría decir que en la mayor parte de veces es un producto complementario del pan, es por esto que toda panadería se preocupa por distribuir este tipo de producto.

Pregunta número once

¿Cuánto gasta en dólares diariamente en comprar pan?

Menos de 50 centavos	19%
De 50 centavos a 1 dólar	55%
De 1 dólar a 2 dólares	23%
De 2 dólares en adelante	3%
Total	100%

GRAFICO N° 15 CONSUMO MONETARIO



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

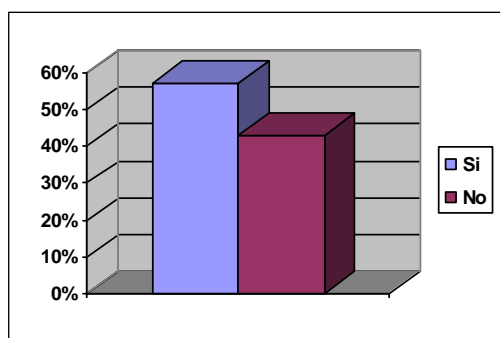
El 55% de las personas gasta actualmente de 50 centavos a un dólar solo en comprar pan, el 23% gasta de 1 a 2 dólares, menos de 50 centavos gasta el 19% y 3% gasta de dos dólares en adelante. El gasto también depende del tipo de panadería en la que se compre el producto y del nivel de ingresos de la persona que realice la compra.

Pregunta número doce

¿Usted se considera de aquellas personas que cambia continuamente de panadería para probar nuevos productos?

Si	57%
No	43%
Total	100%

GRAFICO N° 16 PREFERENCIA



Fuente: Investigación Realizada

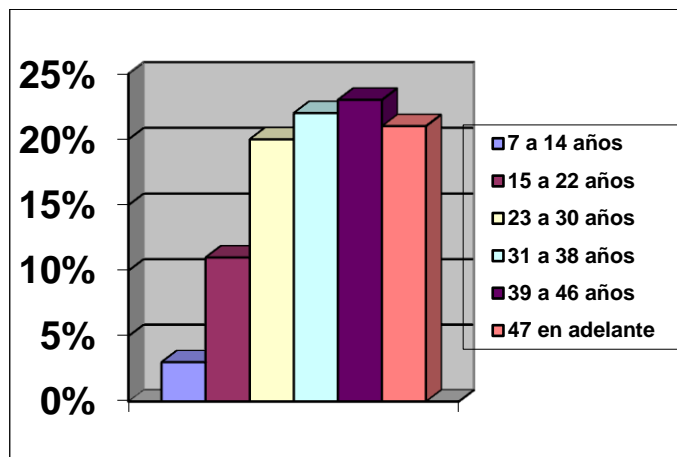
Elaborado por: Los Autores

El 57% de las personas prefieren constantemente cambiar de panaderías para probar nuevos productos, para buscar mejor sabor calidad o tan solo porque se cansan del mismo pan.

Edad	
7 a 14 años	3%
15 a 22 años	11%
23 a 30 años	20%
31 a 38 años	22%
39 a 46 años	23%

47 en adelante	21%
Total	100 %

GRAFICO N° 17 PREFERENCIA POR EDADES

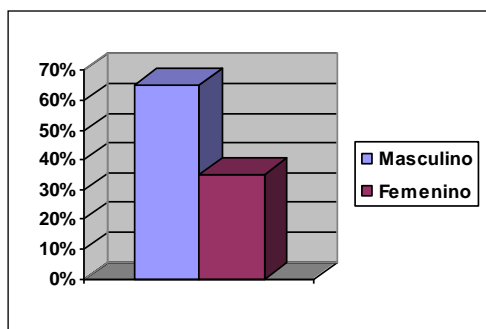


Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Sexo	
Masculino	65%
Femenino	35%
Total	100%

GRAFICO N° 18 PREFERENCIA POR SEXO



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis de las encuestas se concluye que las personas compra de pan todos los días, prefieren compra en La Panadería que en otros lugares(supermercados, tiendas). El 4% de la población encuestada compra en Panadería Alex, por su ubicación, servicio, precios y prestigio, Panadería Alex elabora 45 clase de pan , se puede decir que goza de una gran variedad de productos en lo a pan se refiere, pero debemos tomar en cuenta que de las 45 clases solo dos se los reconoce como productos estrella, seguidos de tres clases más es decir que cinco clases de pan representan el 50 % de la producción y venta de Panadería Alex lo cual significa que la gama de variedad que dispone no todos le dan rentabilidad pero si atrae al cliente en vista que siempre hay variedad de producto en los puntos de venta.

En cuanto a los horarios de atención la población opina que el mejor horario para la compra de pan está comprendido de entre la 16h00 a 20h00,

DEMANDA FUTURA

Demanda

Para calcular la demanda se obtuvo los datos poblacionales del sector de Cotocollao en el INEC, la población obtenida por el censo del año 2010, se ha constituido como año base y se la proyectado con la información real del comportamiento del crecimiento de la población, obteniendo datos poblacionales del año 2010 - 2016.

TABLA N°4 CRECIMIENTO Y PROYECCION DE LA POBLACION

Crecimiento y Proyección de la Población

AÑOS	POBLACIÓN
2010	31.263
2011	31.872
2012	32.496
2013	33.132
2014	33.781
2015	34.443
2016	35.118

Fuente: INEC 2010

Elaborado por: Los Autores

El cuadro permite apreciar que la proyección a futuro de la demanda es muy buena debido a que existe un incremento cada año, existiendo una acogida favorable por parte de los consumidores, lo que genera rentabilidad anual a nuestra empresa por los productos que les ofrecemos.

TABLA N° 5 DEMANDA PROYECTADA COTOCOLLAO
DEMANDA PROYECTADA DE LA PARROQUIA DE COTOCOLLAO

DEMANDA DE COTOCOLLAO			
AÑO	POBLACION	CONS. PAN ANUAL	CONS.PAN DIARIO
2010	31263	28918275	80329
2011	31876	29485073	81903
2012	32501	30062981	83508
2013	33138	30652215	85145
2014	33787	31252998	86814
2015	34449	31865557	88515
2016	35124	32490122	90250

Fuente: INEC 2010 / INDUSTRIA ALIMENTARIA

Elaboración: LOS AUTORES

TABLA N°6 CONSUMO DIARIO POBLACION COTOCOLLAO
CONSUMO DIARIO DE LA PARROQUIA DE COTOCOLLAO

AÑO	PROD. DIARIA	CONS. PAN DIARIO	% MERCADO	
2010	15941	80329	0,20	%
2011	12484	81903	0,15	%
2012	12452	83508	0,15	%

Fuente: INEC 2010 / Industria Alimentaria / Reporte Producción Panadería Alex

Elaboración: LOS AUTORES

Estimación de la Penetración en el Mercado

Tenemos una participación del 15% del total de mercado como dato real que utilizaremos para nuestros cálculos.

ANÁLISIS DE LA OFERTA

Para obtener toda aquella información concerniente a la oferta se realizará la siguiente investigación:

Clasificación de la Oferta

Dentro del medio donde se desarrolla esta oferta se puede decir que es de libre competencia, ya que existe una gran variedad de panificadoras y por este motivo cada una de ellas puede trabajar con los productos y comercializarlos donde más se ajuste a sus conveniencias.

Investigación de Mercado

Para el análisis de la presente tesis se realizó una investigación de mercados, puesto que esta permite la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercado.

Técnica de Investigación

En lo concerniente al método de recopilación de datos se desarrolló una encuesta personal a cada uno de los propietarios de las panificadoras existentes en el sector, ya que esta permite mantener un contacto frente a frente con el grupo objetivo y mantener una alta confiabilidad en la muestra y en la encuesta

Definición del Problema

Identificar las causas que a Panadería Alex no le permiten incrementar su volumen de ventar e incrementar su rentabilidad.

Objetivo General

Identificación del potencial de mercado en el sector de Cotacollao.

Objetivos Específicos

- Determinar los productos, servicios y la forma de ofrecerlos

Análisis y Evaluación de los Datos Para Definir la Oferta

Las panaderías elegidas pertenecen al grupo de medianas y grandes que se encuentran trabajando en este negocio al menos dos años y algunas han adquirido fama y prestigio por la calidad y servicio en sus productos.

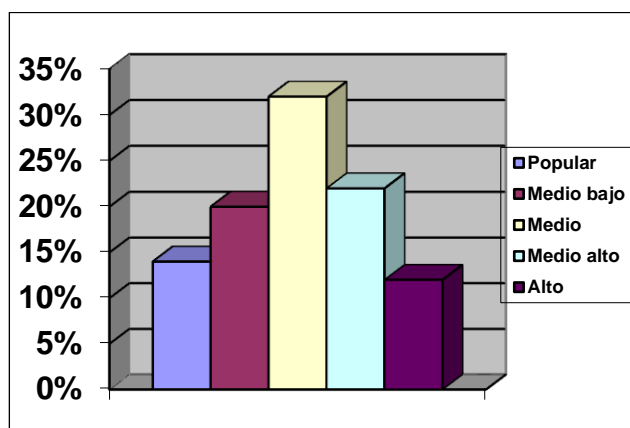
En el sector norte de Quito existen de estas panaderías y sus productos son reconocidos por la población que habita en el sector. (Diseño de la encuesta ver anexo).

Pregunta número uno

¿Qué nivel de gente son sus principales clientes?

Popular	7	14%
Medio bajo	10	20%
Medio	16	32%
Medio alto	11	22%
Alto	6	12%
Total	50	100%

GRAFICO N° 19 CLIENTES PRINCIPALES



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Del total de la muestra tomada a panaderías se tiene que el tipo de gente que más compra el producto de pan en diferentes panaderías es medio con un 32% seguido por los sectores medio alto 22% y medio bajo 20%.

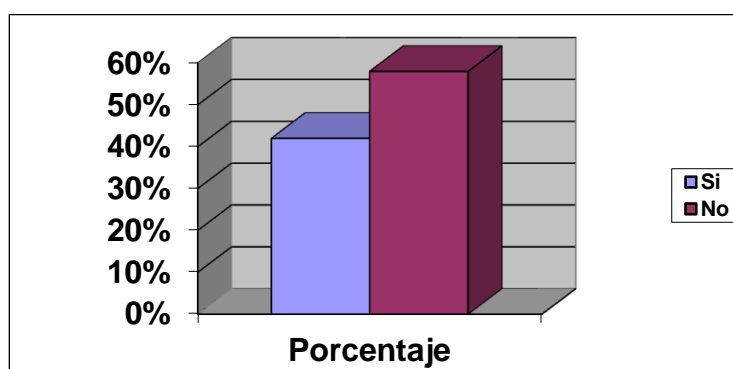
Por ser el pan un alimento que varía de acuerdo a la calidad y al prestigio de la panadería es accesible para todo tipo de persona ya sea que tenga buenos ingresos o bajos ingresos.

Pregunta número dos

¿Tiene distribución de sus productos?

		Porcentaje
Si	21	42%
No	29	58%
Total	50	100%

GRAFICO N° 20 DISTRIBUCION DE PRODUCTOS



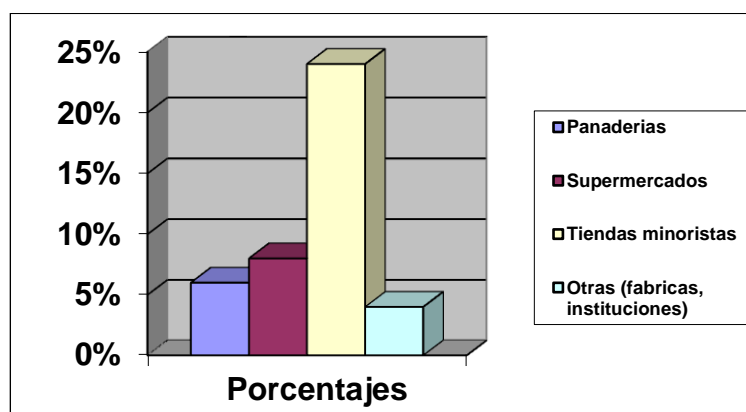
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Del total de número de panaderías encuestadas el 58% no distribuye su producto a otras panaderías y el 42% si lo hace.

Panaderías	6%
Supermercados	8%
Tiendas	24%
Otras(fabricas, instituciones)	4%
Total	42%

GRAFICO N° 21 LUGARES DE DISTRIBUCION



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Se puede ver muy claro que las panaderías más grandes distribuyen su producto a tiendas minoristas que no producen pan, y un grupo más reducido de panaderías de prestigio distribuyen a supermercados.

Presupuesto Obtiene c/d		Porcentaje
1 dólar a 5 dólares	14	28%
5 dólares a 10 dólares	5	10%
10 dólares a 20 dólares	2	4%
Total	21	42%

El presupuesto diario que se obtiene que va de 1 a 5 dólares es de 28%, el que va de 5 a 10 dólares es de 10% y de 10 a 20 dólares en el cual incurrir muy pocas es del 4%.

Hora		Porcentaje
De 6 a 7	14	28%
De 8 a 11	1	2%
De 11 a 14	4	8%
De 15 a 18	2	4%
De 19 a 22	0	0%
Total	21	42%

La hora en que las panaderías distribuyen más su producto es de 6 a 7 de la mañana debido a que a partir de esa hora comienzan a llegar los clientes, muy pocas lo hacen por la tarde, eso depende del comportamiento del consumidor con los distribuidores.

La cadena de distribución en la mayor parte de panaderías es:

Productor mayorista → tienda minorista → consumidor final

La cadena de distribución no es muy larga debido a la vida útil del producto por ello el tiempo se vuelve reducido para la distribución y comercialización.

Pregunta número tres

¿Con que puntaje calificaría su nivel de ventas mensual?

Tomando en cuenta que los rangos y los niveles de ventas mensuales se plantean de manera directamente proporcional, es decir a mayor venta mayor puntaje.

		Porcentaje
1 a 3	4	8%
4 a 6	14	28%
7 a 9	25	50%
9 a 10	7	14%
Total	50	100%

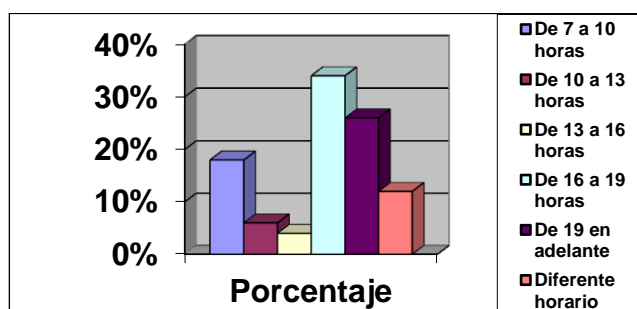
El negocio de las panaderías según estos resultados resulta rentable, sobre todo en negocios medianos y grandes con prestigio y fama, en las pequeñas es muy difícil que el negocio sea rentable por la competencia. Las pequeñas panaderías deben trabajar muy fuerte, sacar estrategias innovadoras para ir aumentando su participación de mercado.

Pregunta número cuatro

¿En que horario tiene mayor demanda de clientes?

		Porcentaje
De 7 a 10 horas	9	18%
De 10 a 13 horas	3	6%
De 13 a 16 horas	2	4%
De 16 a 19 horas	17	34%
De 19 en adelante	13	26%
Diferente horario	6	12%
Total	50	100%

GRAFICO N° 22 HORARIOS DE DEMANDA



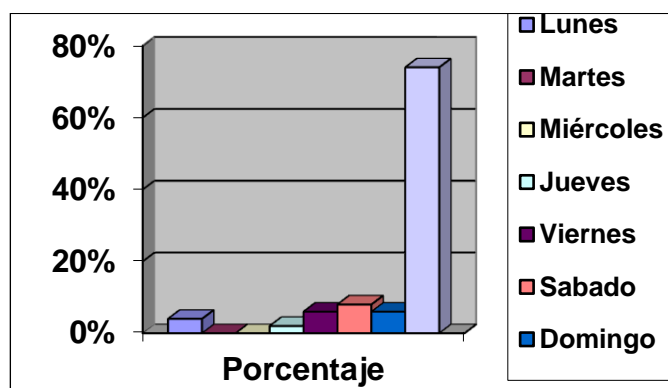
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

La mayor demanda de clientes es entre las 16 a 19 horas, siguiendo de 19 en adelante y después las de 7 a 10 horas, esto quiere decir que la demanda de personas prefiere comprar pan a la noche.

Día		Porcentaje
Lunes	2	4%
Martes	0	0%
Miércoles	0	0%
Jueves	1	2%
Viernes	3	6%
Sábado	4	8%
Domingo	3	6%
Todos los días	37	74%
Total	50	100%

GRAFICO N° 23 DIAS DE DEMANDA



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

La mayor parte de panaderías contestaron que todos los días se vende por igual y que la mayoría de veces se les acaba todo lo que producen.

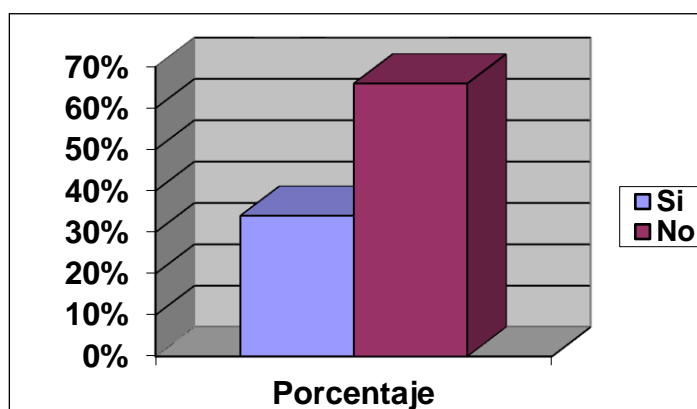
Los días en que existe más afluencia de público son los viernes, sábado y domingo, de ahí el resto de días no tiene mucha diferencia, entre si, al menos que exista algún pedido especial para cierto día de la semana.

Pregunta número cinco

¿Ofrece usted algún tipo de promoción o servicio adicional a sus clientes?

		Porcentaje
Si	17	34%
No	33	66%
Total	50	100%

GRAFICO N° 24 SERVICIOS ADICIONALES DE DEMANDA



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

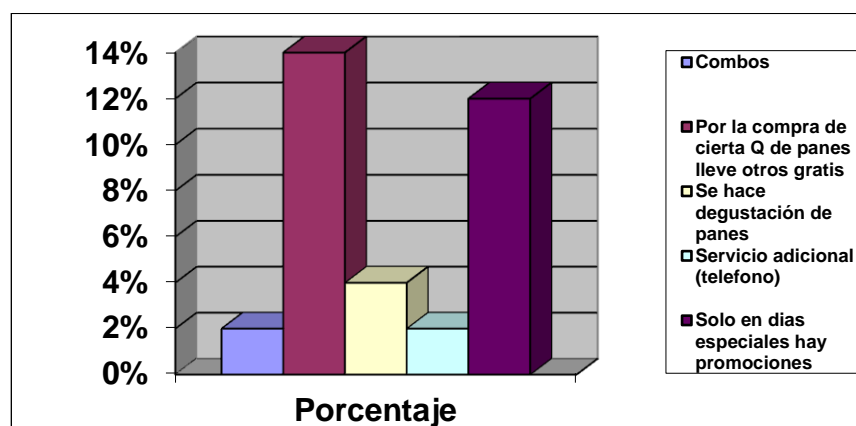
El 66% contestaron que no ofrecen ningún tipo de servicios adicional o promoción a sus clientes, mientras un 34% de las personas si lo están haciendo de modo que esto permite tener mas afluencia de clientes.

En panaderías que tienen una buena participación de mercado no es prioritario hacer promociones ni ofrecer servicios adicionales por miedo a perder fuerza en su producto principal el pan. Las pequeñas panaderías se esmeran ofreciendo nuevos servicios y promociones que generen mayores ventas.

¿Cuál?

		Porcentaje
Combos	1	2%
Por la compra de cierta Q de panes lleve otros gratis	9	14%
Se hace degustación de panes	2	4%
Servicio adicional (teléfono)	1	2%
Solo en días especiales hay promociones	4	12%
Total	17	34%

GRAFICO N° 25 SERVICIOS ADICIONALES DE DEMANDA N°2



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

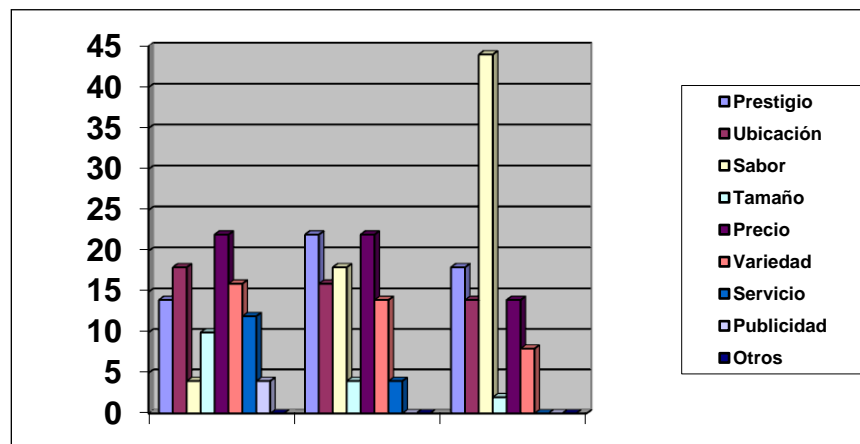
El tipo de promoción que utilizan la mayoría de panaderías es que por la compra de una cierta cantidad de panes lleve otro u otros gratis, también un buen número de panaderías utilizan promociones para días especiales, otras en menor cantidad hacen degustaciones del producto y prestan servicios adicionales a los clientes como llamadas telefónicas.

Pregunta número seis

¿Por qué razón cree usted que sus clientes prefieren sus productos? (Señale los tres principales, siendo 3 el mayor)

	% 1	% 2	% 3
Prestigio	14	22	18
Ubicación	18	16	14
Sabor	4	18	44
Tamaño	10	4	2
Precio	22	22	14
Variedad	16	14	8
Servicio	12	4	0
Publicidad	4	0	0
Otros	0	0	0
Total	100	100	100

GRAFICO N°26 PREFERENCIA DEL PRODUCTO



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Mayor.-

Las panaderías de prestigio consideran que el sabor es la más importante variable que cualquier otra y por esto los clientes prefieren su producto, luego piensan que el prestigio es de mucha importancia, después esta la ubicación y el precio.

Intermedio.-

Las panaderías en un nivel intermedio piensan que los clientes escogen su producto por precio y prestigio con un 22% luego viene el sabor, la ubicación y la variedad entre las más importantes.

Menor.-

En un nivel menor el precio se mantiene en 22%, la ubicación es considerada como importante y después le sigue la variedad, el servicio y el tamaño.

El servicio no es tomado mucho en cuenta como factor fundamental debido al poco tiempo que se relaciona el cliente con el empleado de la panadería.

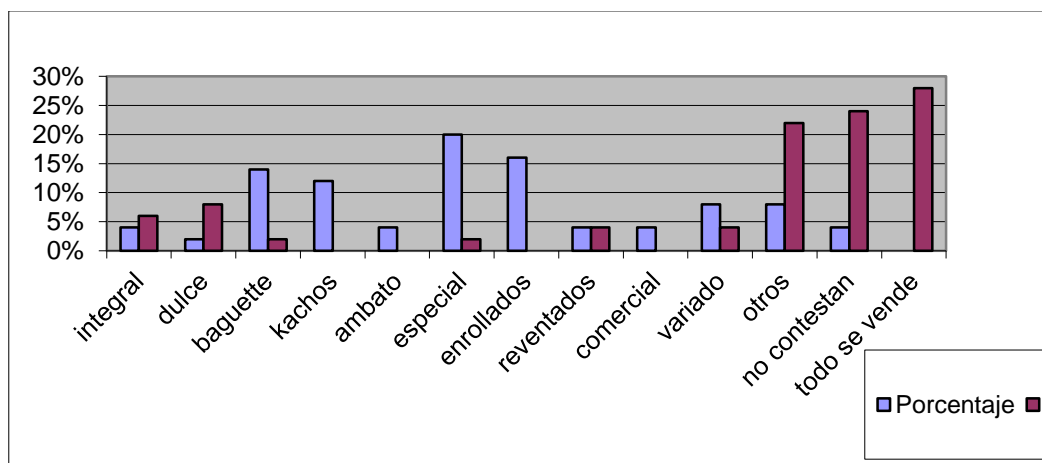
Pregunta número siete

¿Qué tipo de pan es el que más se vende (1) y cual es el que menos se vende (2)?

	Porcentaje			
	mas	menos	mas	menos
Integral	2	3	4%	6%
Dulce	1	4	2%	8%
Baguette	7	1	14%	2%
Kachos	6	0	12%	0%

Ambato	2	0	4%	0%
Especial	10	1	20%	2%
Enrollados	8	0	16%	0%
Reventados	2	2	4%	4%
Comercial	2	0	4%	0%
Variado	4	2	8%	4%
Otros	4	11	8%	22%
no contestan	2	12	4%	24%
todo se vende	0	14	0%	28%
Total	50	50	100%	100%

GRAFICO N° 27 PREFERENCIA DEL PRODUCTO N° 2



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

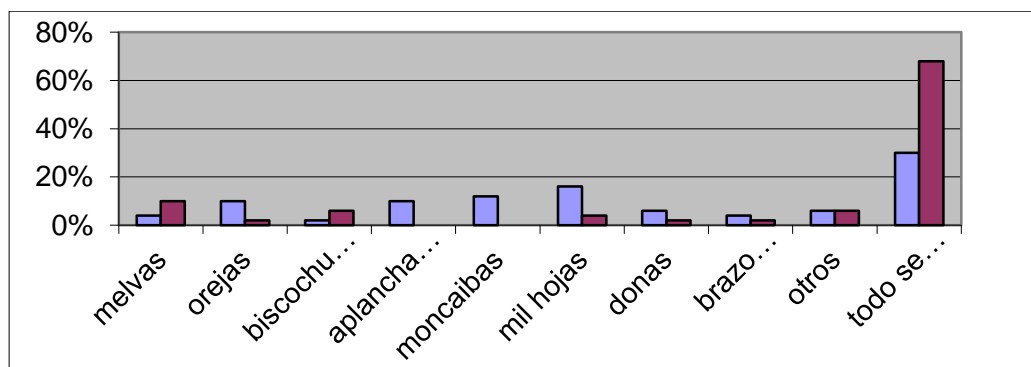
El tipo de pan que más vende la panadería según su orden son: Pan de agua, enrollados, baguette, kachos y un 8% prefieren el pan variado. El tipo de pan que menos venden las panaderías según su orden son: El mayor porcentaje con 28% contestaron que todo se vende y hubo un 24% de personas que no contestaron. El pan de dulce, el pan integral, el supan, enrollados, no tienen buena acogida en ciertas panaderías, esto también depende de cómo estén haciendo ese tipo de pan. La calidad debe mantenerse para todos los panes. El 22% de otros corresponde a: Centeno con 10%, pan de leche 6%, pan de yema 4% y trenzas 2% los otros tipos de panes dentro de otros tienen 0%.

Pregunta número ocho

¿En pastelería que tipo de pasta es la que más se vende (1) y cuál es la que menos vende (2)?

	Porcentaje			
	mas	menos	mas	Menos
Melvas	2	5	4%	10%
Orejas	5	1	10%	2%
Biscochuelos	1	3	2%	6%
Aplanchados	5	0	10%	0%
Moncaibas	6	0	12%	0%
mil hojas	8	2	16%	4%
Donas	3	1	6%	2%
brazo gitano	2	1	4%	2%
Otros	3	3	6%	6%
todo se vende	15	34	30%	68%
Total	50	50	100%	100%

GRAFICO N° 28 PRODUCTO DE MAYOR DEMANDA



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Las pastas que más se venden en las panaderías según su orden son: milhojas 16%, moncaibas 12%, aplanchados y orejas el 10%, un 30% de las panaderías contestaron que las pastas tienen muy buena acogida y que todo se vende, las pastas que menos se venden en las panaderías según su orden son: Melvas 10%, biscochuelo 6%, galletas 6%.

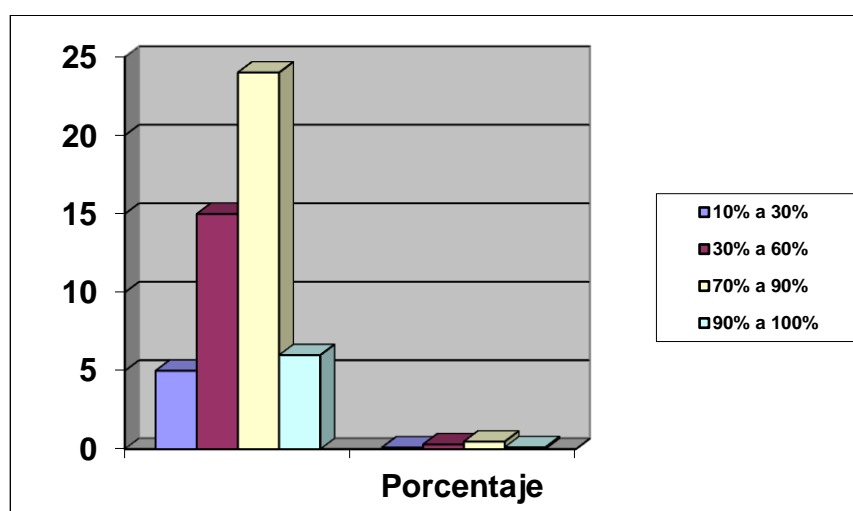
Existe una gran variedad de pastas en el mercado y su acogida depende de la manera y los ingredientes que utilizan para hacerlo, es por esto que en unas panaderías prefieren unas y en otras de distinto tipo. Existe bastante irregularidad en la preferencia de tipo de pastas, lo que si se puede sacar en conclusión es que las pastas de sal en varias panaderías están siendo más apetecidas que las pastas de dulce.

Pregunta número nueve

¿Qué porcentaje cree Ud. que tiene de participación en el mercado?

		Porcentaje
10% a 30%	5	10%
30% a 60%	15	30%
70% a 90%	24	48%
90% a 100%	6	12%
Total	50	100%

GRAFICO N° 29 PARTICIPACION EN EL MERCADO



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

De la muestra nos respondieron que un 48% de las panaderías encuestadas tienen del 70% a 90% de participación en el mercado, es decir son panaderías de renombre o al menos conocidas por mucha gente, después están con 30% las panaderías que tienen de 30% a 60%, son panaderías con buena imagen en el mercado, posteriormente le siguen las que consideran que no tiene buena participación de mercado y están proceso de crecimiento.

En esta pregunta nos pudimos percatar que a pesar de que algunas panaderías son de prestigio y tienen un producto de calidad, su participación de mercado no es muy alta debido a la ubicación del negocio.

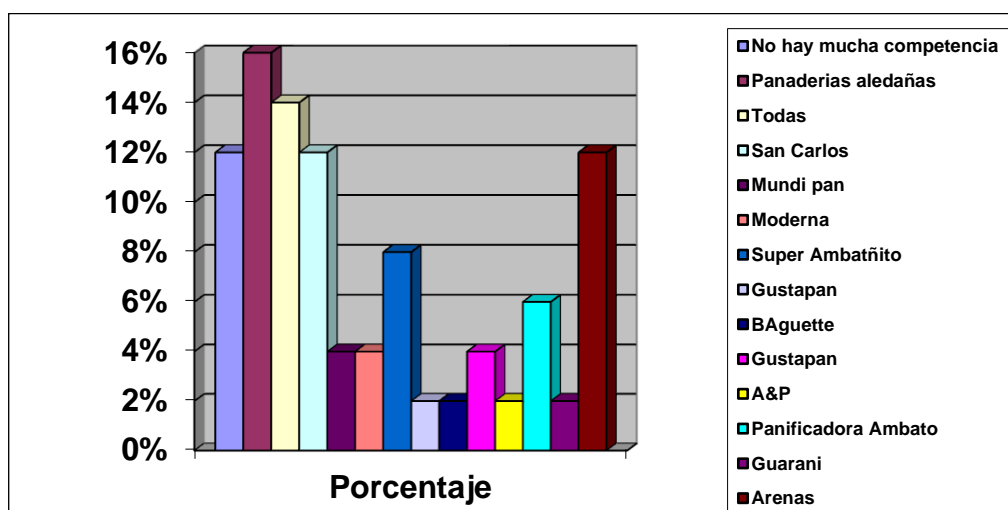
De la ubicación influye mucho la participación de mercado. Esta variable debe ser prioridad para la persona que piensa poner una panadería o abrirse una sucursal.

Pregunta número diez

¿Indique cuáles son sus principales competidores?

		Porcentaje
No hay mucha competencia	6	12%
Panaderías aledañas	8	16%
Todas	7	14%
San Carlos	6	12%
Mundi pan	2	4%
Moderna	2	4%
Súper Ambateñito	4	8%
Bon pan	1	2%
Baguette	1	2%
Gusta pan	2	4%
A&P	1	2%
Panificadora Ambato	3	6%
Guarani	1	2%
Arenas	6	12%
Total	50	100%

GRAFICO N° 30 PRINCIPALES COMPETIDORES



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Según la muestra tomada el 22% de las panaderías piensan que su mayor competencia son las panaderías aledañas.

Un 14% piensa que la gran cantidad de panaderías que existen representan una fuerte competencia y que esta no le deja crecer.

Un 12% piensa que no existe competencia. Las panaderías que respondieron esto la mayoría eran prestigiosas, pero había otras que no tenían una muy buena ubicación donde no existían panaderías cercanas a la suya., las panaderías de prestigio como: Baguette, Arenas, no temen por la competencia.

Las panaderías que son consideradas como principales competidoras ya se encuentran bien posicionadas y no les afecta mucho las ventas de las demás panaderías.

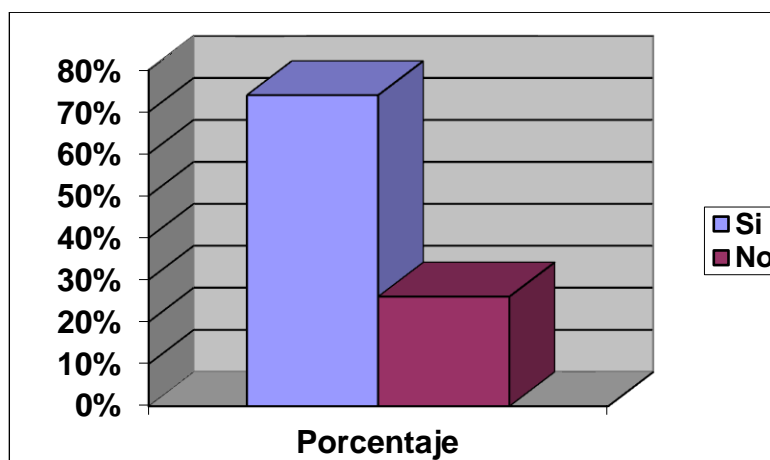
A pesar de todo esto se indago que la competencia de Arenas es Cyrano y competencias de la Real es Baguette.

Pregunta número once

¿Considera que el negocio de la panadería es un buen negocio a pesar de todos los problemas que pueda tener?

		Porcentaje
Si	37	74%
No	13	26%
Total	50	100%

GRAFICO N° 31 RENTABILIDAD DEL NEGOCIO



Fuente: Investigación Realizada

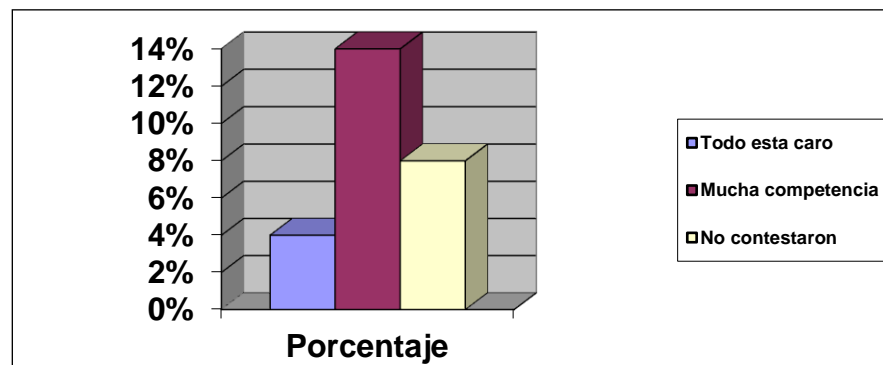
Elaborado por: Los Autores

Se puede ver muy claro que el 74% de las panaderías dice que el negocio de la panadería es un buen negocio a pesar de todos los problemas que pueda tener, mientras un 26% piensa que no es un buen negocio porque dicen que todo ha subido, que los costos de producción son más caros y que existe mucha competencia.

¿Por qué?

		Porcentaje
Todo está caro	2	4%
Mucha competencia	7	14%
No contestaron	4	8%
Total	13	26%

GRAFICO N° 32 RENTABILIDAD DEL NEGOCIO N°2



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Un cierto número de personas que antes si era un buen negocio la panadería ahora ya no por toda la competencia que hay.

Uno satisfacer para que las panaderías tengan éxito es que la gente utiliza su dinero para satisfacer la necesidad básica de alimentación, el pan se convierte en un producto demandado por todo tipo de clase social y se ha vuelto indispensable en cada uno de nuestros hogares.

TABLA N °7 DEMANDA INSATISFECHA
DEMANDA INSATISFECHA

AÑO	POBLACIÓN	CONSUMO PERCAPITA KILOS	CONS. PAN DIARIO KILOS	CONSUMO KILOS AL AÑO	UNID. DE PAN AL AÑO KILOS /40
2010	31263,0	37	1156731	1156731000	28918275
2011	31875,8	37	1179403	1179402928	29485073,19
2012	32500,5	37	1202519	1202519225	30062980,62
2013	33137,5	37	1226089	1226088602	30652215,04
2014	33787,0	37	1250120	1250119938	31252998,46
2015	34449,3	37	1274622	1274622289	31865557,23
2016	35124,5	37	1299605	1299604886	32490122,15

AÑO	UNID. DE PAN DIA	PRODUC. DIARIA P. ALEX	% DE PART. EN EL MERCADO
2010	79228	12452,19444	0,16
2011	80781	12483,58333	0,15
2012	82364	15941,14167	0,19
2013	83979	21254,32418	0,25
2014	85625	28338,39043	0,33
2015	87303	37783,57597	0,43
2016	89014	50376,84184	0,57

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Una vez realizada la proyección del consumo de pan diario, podemos deducir que la proyección para los siguientes años es muy optimista, podemos decir que el pan siendo un producto de consumo masivo y de primera necesidad si podemos llegar a ocupar un gran espacio en el mercado y por qué no desplazar poco a poco la competencia.

La demanda Insatisfecha, se refiere a los clientes que no están satisfechos con los productos o servicios adquiridos, más bien realizan su compra o adquisición por necesidad, para este mercado

es necesario sacar nuevos productos que cumplan sus expectativas y que tengan el valor agregado requerido por los mismos.

Análisis y evaluación de los datos para definir la Demanda Insatisfecha

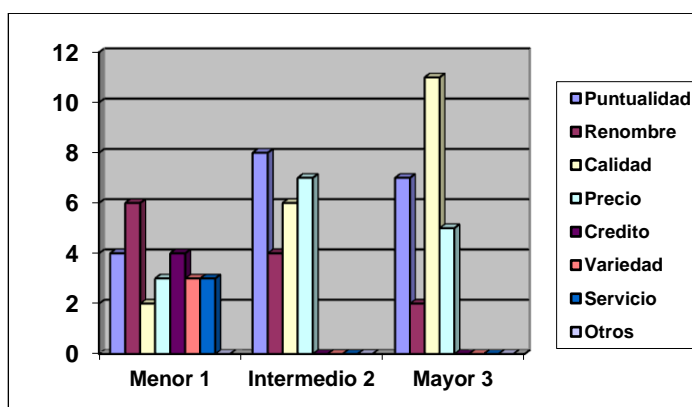
Esta encuesta fue realizada específicamente a tiendas y supermercados tomando en cuenta que son los principales distribuidores de nuestros productos. (Diseño de la encuesta ver anexo).

Pregunta número uno

¿Por qué motivos esta con ese proveedor de pan? (Señale las tres principales, siendo 3 el mayor y 1 el menor)

	Menor 1	Intermedio 2	Mayor 3
Puntualidad	4	8	7
Renombre	6	4	2
Calidad	2	6	11
Precio	3	7	5
Crédito	4	0	0
Variedad	3	0	0
Servicio	3	0	0
Otros	0	0	0
Total	25	25	25

GRAFICO N°33 RAZONES DE DEMANDA



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Mayor.-

De la muestra tomada a puntos de distribución de pan el 44% prefieren su proveedor por la calidad de su producto en lo que tiene que ver a sabor y tamaño del producto, la puntualidad tiene un 28%, el precio 20%, el renombre un 8% mientras que las demás variables 0%.

Intermedio.-

La puntualidad con que entregan el producto calificó con un 325, el precio al que dejan el pan 285, la calidad 24% y el renombre 16%.

Menor.-

Dentro de las variables que las califican como tercera más importante esta primero el renombre con 24%, luego está la puntualidad y el crédito que tienen 16%, después aparece la variedad, el precio y el servicio que tienen 12%.

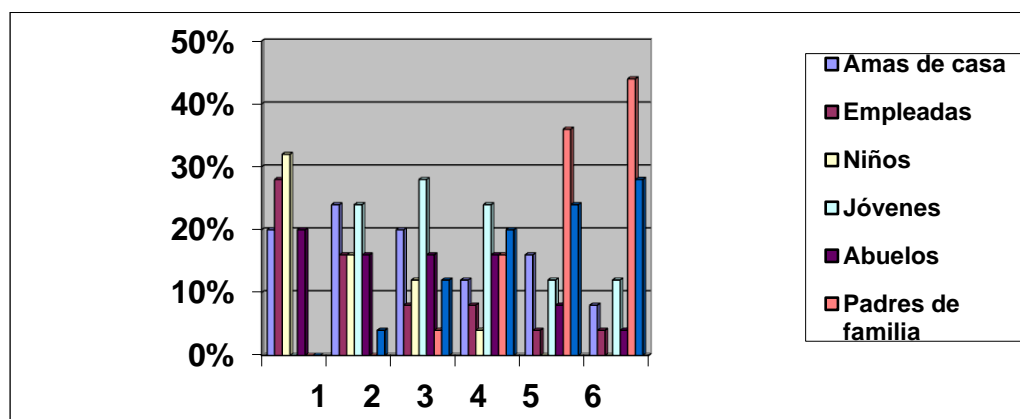
Pregunta número dos

¿Qué tipo de cliente es el que más frecuenta su negocio y compra sus productos?
Califique del 1 al 6 siendo 1 el menor y 6 el mayor)

	1	2	3	4	5	6
Amas de casa	5	6	5	3	4	2
Empleadas	7	4	2	2	1	1
Niños	8	4	3	1	-	-
Jóvenes	-	6	7	6	3	3
Abuelos	5	4	4	4	2	1
Padres de familia	-	-	1	4	9	11
otros	-	1	3	5	6	7
Total	25	25	25	25	25	25

	1	2	3	4	5	6
Amas de casa	20%	24%	20%	12%	16%	8%
Empleadas	28%	16%	8%	8%	4%	4%
Niños	32%	16%	12%	4%	0%	0%
Jóvenes	0%	24%	28%	24%	12%	12%
Abuelos	20%	16%	16%	16%	8%	4%
Padres de familia	0%	0%	4%	16%	36%	44%
Otros	0%	4%	12%	20%	24%	28%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100 %

GRAFICO N° 34 FRECUENCIA DE DEMANDA EN LOS NEGOCIOS



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

En esta pregunta se calificó con 6 al segmento de personas que más concurren a una panadería y esta va disminuyendo hasta llegar al uno que son los que compran con menos frecuencia. En el punto 6 existe una clara diferencia en que los padres son la mayor parte de las veces los que compran el pan, aunque existe un 28% que contesto que el tipo de gente que compra el pan es variado, después están los jóvenes con un 12%.

En el punto 5 los padres de familia siguen siendo la alternativa mayor seguidos por variados, luego amas de casa con un 16%

En el punto 4 están los jóvenes seguidos por variados dejando a las ama de casa en última opción con un 12%

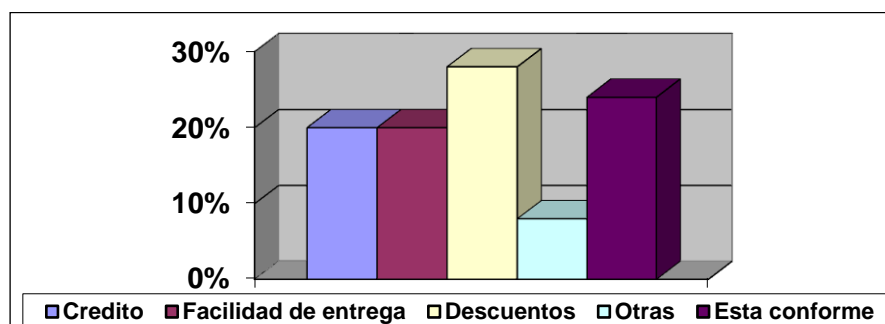
En el punto 2 y 3 los jóvenes lideran el número seguidos por amas de casa, los niños son en estos puntos el segmento con menos porcentaje, en el punto número 1 las personas que compran con menor frecuencia son niños con un 32%, empleada con 28% y amas de casa 20%.

Pregunta número tres

¿Qué tipo de incentivo quisiera que le de su proveedor?

		Porcentaje	
Crédito	5	Crédito	20%
Facilidad de entrega	5	Facilidad de entrega	20%
Descuentos	7	Descuentos	28%
Otras	2	Otras	8%
Esta conforme	6	Esta conforme	24%
Total	25	Total	100%

GRAFICO N° 35 INCENTIVOS DE PROVEEDORES



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Según la muestra tomada el incentivo que más quisieran que le den los proveedores a los puntos de distribución es descuentos 24%, facilidad de entrega 20% y crédito 20%.

Un 24% de los puntos de distribución está conforme con el producto que ele distribuyen sus proveedores. Si comparamos el porcentaje total de puntos de distribución que quisieran incentivos con los que están conformes nos dé un 76% que aparentemente están inconformes en contra de un 24% que están conformes.

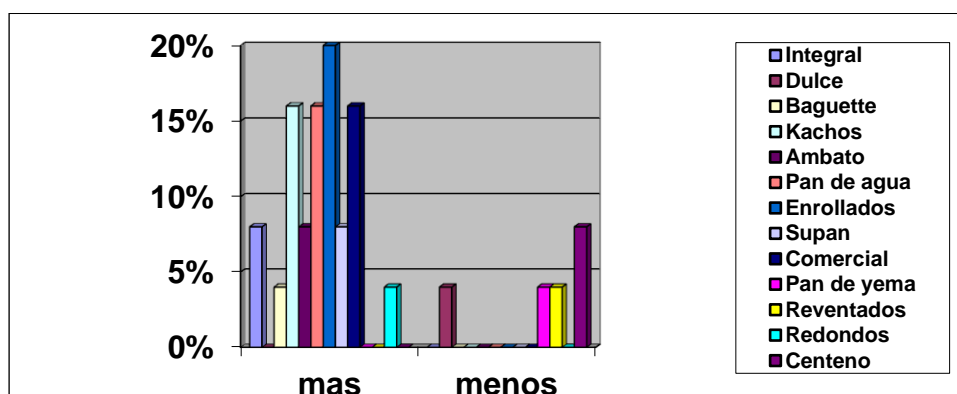
Esta es una oportunidad que piensa aprovechar Panadería Alex para liderar el mercado en lo que se refiere a puntos de distribución.

Pregunta número cuatro

¿Qué tipo de pan es el que más vende y el que menos vende?

			Porcentaje	
	mas	menos	mas	menos
Integral	2	0	8%	0%
Dulce	0	1	0%	4%
Pan de agua	1	0	4%	0%
Kachos	4	0	16%	0%
Ambato	2	0	8%	0%
Reventado	4	0	16%	0%
Enrollados	5	0	20%	0%
Pan especial	2	0	8%	0%
Comercial	4	0	16%	0%
Pan de yema	0	1	0%	4%
Rosas	0	1	0%	4%
Redondos	1	0	4%	0%
Centeno	0	2	0%	8%
Total	25	5	100%	20%

GRAFICO N° 36 TIPOS DE PRODUCTOS DE COMERCIALIZACION



Fuente: Investigación Realizada

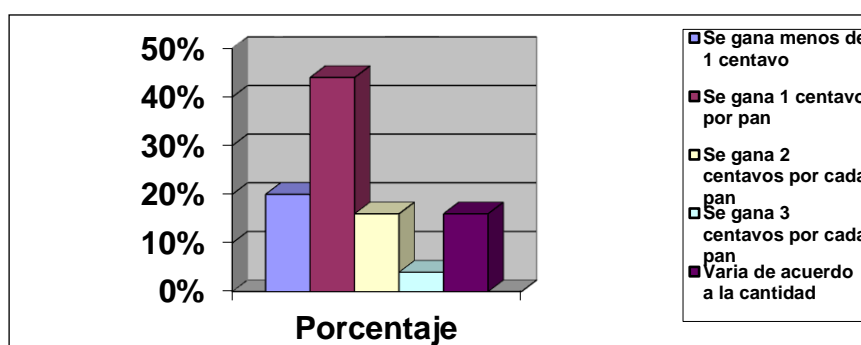
Elaborado por: Los Autores

El tipo de pan que más se vende en estos puntos de distribución son los enrollados, pan de agua, kachos, el pan comercial, Ambato, integral, su pan. Y los que menos se venden son de dulce, de centeno, pan de yema y reventados. Existe muy poca cantidad de los que se vende menos debido a que piden a los proveedores de pan las cantidades justas de acuerdo a la demanda del cliente, y a su vez evitan tener pan guardado.

Pregunta número cinco

¿Qué margen de utilidad obtiene en el pan?		Porcentaje
Se gana menos de 1 centavo	5	20%
Se gana 1 centavo por pan	11	44%
Se gana 2 centavos por cada pan	4	16%
Se gana 3 centavos por cada pan	1	4%
Varia de acuerdo a la cantidad	4	16%
Total	25	100%

GRAFICO N°37 RENTABILIDAD DEL PRODUCTO



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Según la muestra el 44% de los puntos de distribución se ganan 1 centavo por cada pan vendido, el 20% se ganan menos de 1 centavo por cada pan, el 16% ganan 2 centavos y también varían de acuerdo a la cantidad de pedido y por último el 4% se gana 3 centavos por cada pan.

Como se puede ver las ganancias por cada pan en los puntos de distribución es baja, pero aun así ellos lo ven beneficioso es por ello que siguen con ese proveedor o a lo mejor están buscando un mejor proveedor que les dé mayor beneficios y no lo encuentran.

Pregunta número seis

¿Con que frecuencia realiza sus pedidos?

Frecuencia		Porcentaje
Todos los días	20	80%
2 veces por semana	1	4%
Pasando un día	4	16%
Total	25	100%

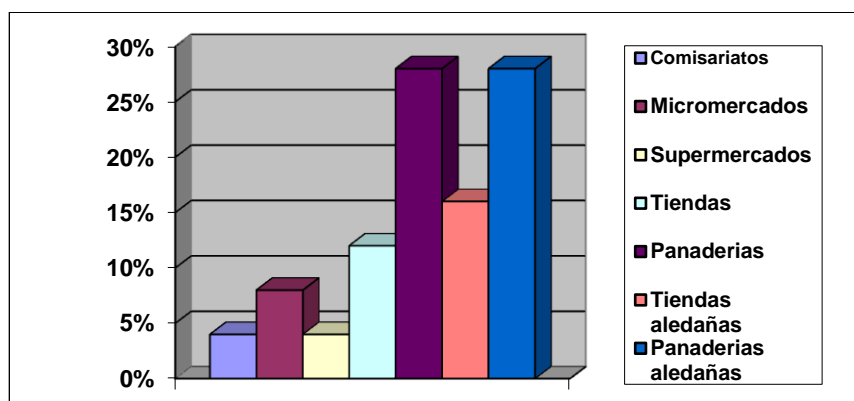
Según la muestra el 80% de los puntos de distribución solicitan pan todos los días, el 16% pasando un día y el 4% 2 veces por semana. La acogida del pan en los puntos de distribución es muy buena debido a que un porcentaje de estos solicitan pan todos los días.

Pregunta número siete

¿Cuáles son sus principales competidores?

		Porcentaje
Comisariatos	1	4%
Micro mercados	2	8%
Supermercados	1	4%
Tiendas	3	12%
Panaderías	7	28%
Tiendas aledañas	4	16%
Panaderías aledañas	7	28%
Total	25	100%

GRAFICO N° 38 PRINCIPALES COMPETIDORES N°2



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

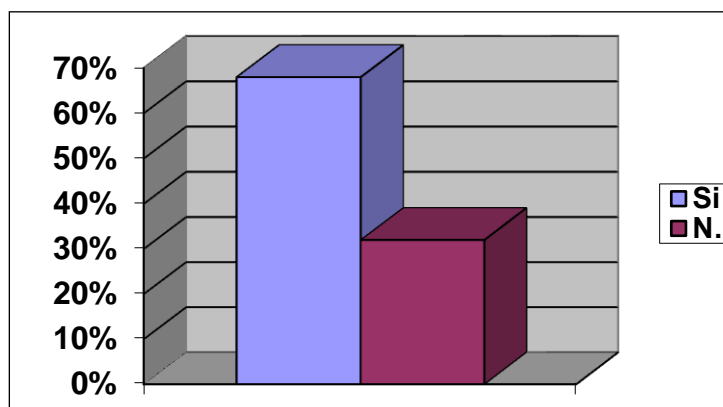
Los mayores competidores para los puntos de distribución de la muestra en los que se toman muy en cuenta son las panaderías, las panaderías aledañas, las tiendas aledañas y los micro mercados.

Pregunta número ocho

Considera que sus clientes son fieles (el mismo cliente compra siempre)

		Porcentaje
Si	17	68%
No	8	32%
Total	25	100%

GRAFICO N° 39 FIDELIDAD DE DEMNADA



Fuente: Investigación Realizada

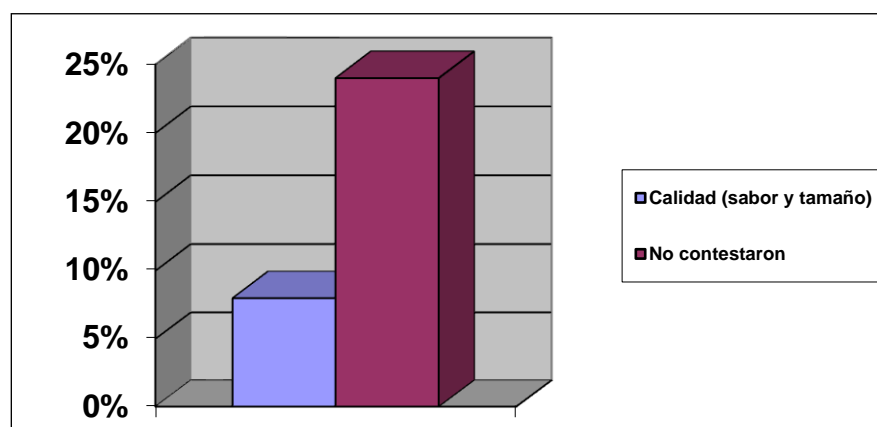
Elaborado por: Los Autores

El 68% de los puntos de distribución considera que sus clientes son fieles mientras el 32% piensan que no porque tienen clientes que compran pocas veces y ya no vuelven.

¿Por qué?

		Porcentaje
Calidad (sabor y tamaño)	2	8%
No contestaron	6	24%
Total	8	32%

GRAFICO N° 40 RAZONES DE FIDELIDAD



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

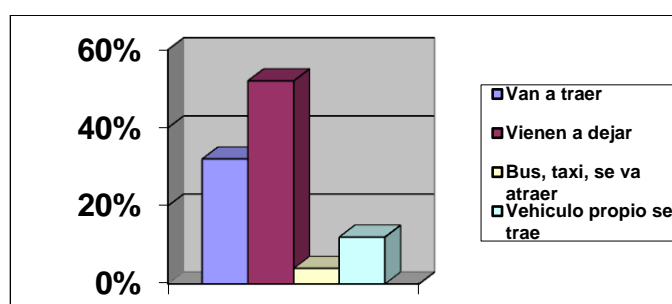
El 24% prefirió no contestar porque sus clientes no son fieles mientras un 8% contestaron que el pan que distribuye no era de muy buena calidad y que tal vez eso hacía que los clientes no regresen.

Pregunta número nueve

¿Cómo obtiene el pan de sus proveedores?

		Porcentaje
Van a traer	8	32%
Vienen a dejar	13	52%
Bus, taxi, se va atraer	1	4%
Vehículo propio se trae	3	12%
Total	25	100%

GRAFICO N° 41 CANALES DE DISTRIBUCION



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

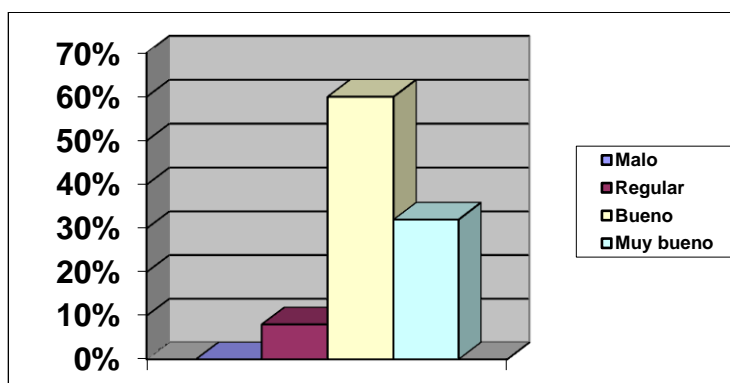
Los puntos de distribución tienen un equilibrio en lo que es acuerdos para ir a traer o ir a dejar el pan, porque si sumamos lo que se trae ya sea a pie, vehículo propio, en bus o taxi es 48% versus 52% que les van a dejar; la diferencia entre los dos no es mucha, el acuerdo depende de la negociación entre el distribuidor con el proveedor del producto.

Pregunta número diez

¿Qué impacto tiene en sus clientes el pan que comercializa?

		Porcentaje
Malo	0	0%
Regular	2	8%
Bueno	15	60%
Muy bueno	8	32%
Total	25	100%

GRAFICO N° 42 IMPACTO DE COMERCIALIZACION



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

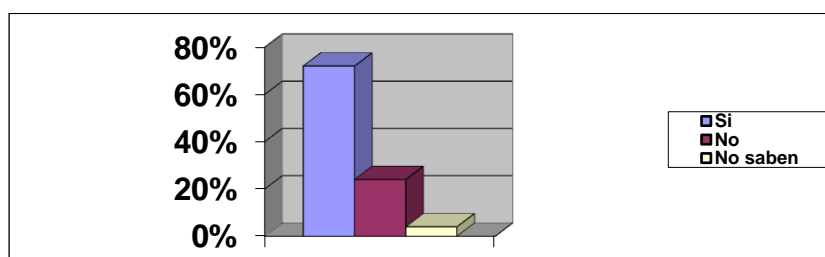
De acuerdo a la muestra, tenemos que un 60% es de buen impacto en el consumidor, que un 32% tiene muy buen impacto en el consumidor y que un 8% tienen un impacto regular en el consumidor.

Pregunta número once

¿Considera que en su negocio la venta de pan a pesar de todos los problemas es rentable?

		Porcentaje
Si	18	72%
No	6	24%
No saben	1	4%

GRAFICO N° 43 RENTABILIDAD



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

A pesar de no ser productores y distribuir directamente el pan, un 72% de puntos de distribución dicen que si es un buen negocio mientras que un 24% piensan lo contrario y el restante no saben.

¿Por qué?

El 24% de los puntos de distribución que contestaron No, coinciden que no era un buen negocio debido a que existe mucha competencia, y otra de las causas por la que no ven rentable es por el bajo porcentaje de utilidad y en ciertas ocasiones le sobra el pan lo que representa una pérdida para el negocio.

Demanda que Será Captada por la Unidad Productiva

Como resultado final de la investigación tenemos que la diferencia entre demanda y oferta proyectadas es sumamente alta, por lo que podríamos decir que existe una cantidad considerable de demanda insatisfecha lo cual es nuestro objetivo tratar de cubrirla mediante el desarrollo de una estrategia adecuada y la aplicación posterior de la misma.

Es importante recalcar que la demanda se determina en base al consumo y la oferta se establece en base a la capacidad instalada de las empresas

2.5. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

El Análisis situacional se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.²¹

2.5.1. Análisis FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Consiste en identificar y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas que conforman el entorno, tanto externo e interno de una determinada organización que permitan cumplir o no con su misión.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.5.1.1. ANÁLISIS EXTERNO

El ambiente externo tiene la capacidad de medir el impacto del entorno en la institución, tomando en cuenta las principales variables que tienen o tendrán influencia.

²¹Steiner, 1994: Pág. 123

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.”²²

El análisis del ámbito externo gira sobre:

El macro ambiente que hace referencia a factores económicos, sociales, legales y tecnológicos;

Donde se trata de responder interrogantes como:

- ¿Nos afecta el contexto económico de manera relevante?
- ¿Hay leyes o políticas que tenemos que tener en cuenta?
- ¿Estamos en recesión o expansión económica?
- ¿Hay tendencias que debemos considerar?

Y el micro ambiente que analiza aspectos de los clientes, competencia y organismos de control.

Donde se trata de responder interrogantes como:

- ¿Hay concentración en pocas empresas?
- ¿Quiénes y cómo son nuestros clientes (edad, sexo, status social)?
- ¿Qué elementos de decisión les llevan a demandar el servicio o producto?
- ¿Hay mucha o poca competencia?
- ¿Cómo lo hacen ellos?
- ¿Cómo nos afectará la competencia?
- Precios y servicio

Estos son algunos de los aspectos importantes a tener en cuenta.

Siendo así, vemos que surgen aspectos que nos favorecen (Oportunidades) y que nos dificultan (Amenazas).

MACRO AMBIENTE

1. Factor Económico

La estabilidad macroeconómica es importante para el desenvolvimiento de las empresas en este caso de las empresas del sector panificador. La Perspectiva económica para el 2013 se presenta en

²² <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

el siguiente panorama el PIB crece del 3% al 3,5% y las exportaciones estarán alrededor de 23 mil millones con una clara tendencia a bajar, las exportaciones de: banano, bajan debido a que Europa y Estados Unidos no salen de la recesión y el crecimiento de China ha bajado su ritmo de crecimiento lo que conlleva al decrecimiento de las exportaciones de productos tradicionales como el banano, cacao, flores y atún, adicionalmente los precios de estos bienes básicos presentarán una disminución en sus precios, en cuanto a las exportaciones de petróleo no crecerán debido a que el volumen de la producción se ha estancado en 500,000 barriles diarios; adicionalmente el consumo interno presentará un crecimiento del 7% a esto hay que agregarle la pará de la refinería de petróleo en Esmeraldas la cual se extenderá por todo el periodo 2013, esto obligará a una importación adicional de 15 millones de barriles de derivados de petróleo y que sumados a los 45 millones del 2012 tendrán un gran impacto en la Balanza Comercial, que supera su déficit en referencia a periodos anteriores. Si el gobierno no toma medidas inmediatas se generará un déficit en la balanza y lo cual provocará una disminución en el gasto e inversión públicos y esta a su vez afectará al consumo de las familias ecuatorianas.

Las importaciones de derivados superarán los 6.000 millones de dólares, que generará un subsidio en el consumo de combustible en alrededor de 3.000 millones de dólares anuales; al contraerse el gasto e inversiones públicos, también se contraerán las recaudaciones tributarias por lo que el gobierno para no afectar su modelo económico deberá recurrir a nuevos y mayores endeudamientos.

PIB

El sector alimenticio no supera el 3% promedio del sector “cereales y panaderías” de su aporte al PIB, con una variación no significativa, es decir que tendrá un crecimiento vegetativo en función del crecimiento de la población.

Es necesario señalar que alrededor del 90% de los insumos (harina – Sector Panificador) es importado por lo tanto cualquier variación que tengamos en el sector externo afectará a la industria panificadora. Para evitar cualquier malestar social, es necesario que se mantengan los subsidios en la importación de la harina hecho que ha permitido que los artículos para la elaboración del pan no tengan variación significativa y que estos se presenten anualmente.

Las empresas en general juegan un papel fundamental en las economías de mercado. Los empresarios son aquellos que movilizan los factores productivos para satisfacer las necesidades y requerimientos de la población y generar riqueza por lo que la estabilidad macroeconómica es importante para el funcionamiento en este de las empresas del sector panificador, por lo tanto para el análisis del factor económico se hace referencia al comportamiento de aspectos como:

estabilidad, certidumbre que no se produzcan marcadas y periódicas variaciones en: sueldos y salarios, inflación, tasa de desempleo, sub empleo, reformas tributarias.

El factor económico tiene un impacto directo sobre las estrategias empresariales y de las organizaciones en general y comprende tanto el desarrollo general de la economía nacional e internacional como los desarrollos específicos de cada sector y de la organización en cuestión.”²³

Los principales factores que inciden en el entorno económico son:

- Estabilidad económica
- Certidumbre
- **Los sueldos y salarios.**- constituyen una obligación básica de los empresarios hacia los trabajadores, y la principal fuente de ingresos para que las familias puedan acceder a alimentos, es de gran importancia puesto que debido a ello existe la disponibilidad para obtener el producto ofertado.

Un desfase en los ingresos puede afectar la demanda de los productos que brinda la panadería, a la vez influye en los sueldos que percibe el personal que labora, dado que a bajos salarios, estos buscaran otras plazas de trabajo.

En el caso de la Panadería Alex tenemos:

TABLA N° 8 NIVELES DE SALARIO

NIVELES DE SALARIOS PANADERÍA ALEX		
RANGO	CANTIDAD	%
220 – 300	16	41,03
301 – 500	16	41,03
501 -700	5	12,82
701 – 900	0	0,00
901 – 1000	0	0,00
1001 - en adelante	2	5,13
TOTAL	39	100

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

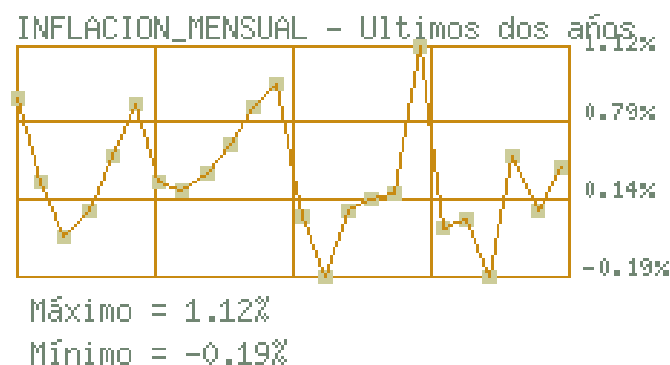
- **La Inflación** es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Al disponer los productos de

²³DIRECCIONESTRATEGICA, Santiago Garrido Buj. Mcgraw hill.

sustitutos directos, la panadería se verá afectada por el comportamiento de la inflación, directamente en el nivel de precios. Ya que al existir un crecimiento de los precios, estas optarán por bienes que les proporcione igual o superior satisfacción, originando inestabilidad en el consumo y oferta. Al existir elevación de los precios, la panadería se verá afectada en lo relacionado a precios de materias primas y sueldos y salarios, puesto que la institución tendrá un déficit en el presupuesto designado para la adquisición de los diferentes bienes y servicios necesarios para el correcto funcionamiento institucional.

La panadería al verse afectada por la subida de precios puede tomar varias medidas que afecten los ingresos como: disminución del gramaje del producto, disminución de la producción, lo que tendrá repercusiones en la calidad, demanda y por ende en la estabilidad laboral de los empleados.

Para dicho análisis se presenta la tabla donde se puede visualizar las variaciones importantes que ha tenido la inflación en nuestro país los dos últimos años.



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

- **La tasa de interés.-** constituye el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".²⁴

Existen dos tasas que se manejan en el sistema financiero y estas son: la tasa activa y la tasa pasiva. La tasa activa es el interés que determinan los bancos para el otorgamiento de créditos a sus clientes; sin embargo las estadísticas proporcionadas por el Banco Central encubren otros costos que son anexados al crédito que lo encarecen significativamente, como son los denominados costos administrativos y manejo de crédito, que en la práctica elevan la tasa, lo

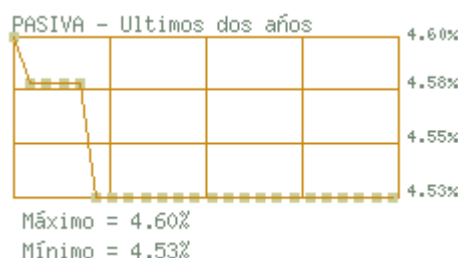
²⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s

que ha impedido el fortalecimiento del sector productivo ecuatoriano. La tasa activa se define en función del tipo de préstamo, la garantía, la moneda, el plazo, etc. Y,



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

La tasa pasiva, en cambio, es la tasa de interés que el depositante cobra, o sea, lo que el Banco o institución financiera paga a quienes realizan los depósitos.



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Dicha variable influye en la panadería al realizar diversos proyectos (ampliaciones, compra de inventarios, maquinaria) donde la institución acude a financiamiento, para lo cual básicamente se sujetan al esquema de crédito a través de entidades financieras.

- **El Desempleo.-** hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y por tanto de salario fijo.

La panadería al ser una unidad económica demanda de personal y puede beneficiarse de la oferta laboral.

En el caso del sector panificador y concretamente en la panadería Alex.



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Factores Sociales

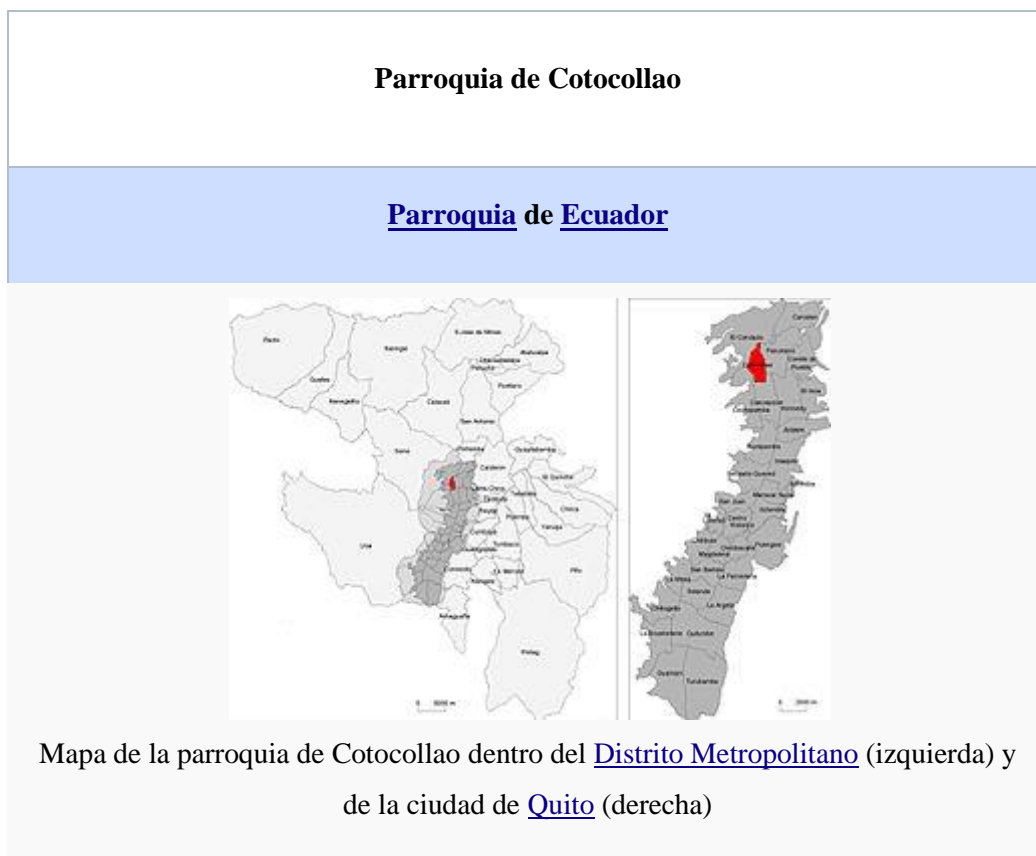
La valoración que el cliente hace del producto que se vende es el factor más importante entre los factores sociales. No obstante, se debe considerar qué segmento de mercado se atiende; en la mayoría el precio es un factor más relevante que la calidad del producto, porque nuestra economía es una economía en que la variable precio, es la más importante.

Otros factores fundamentales son la existencia de una creciente tendencia de consumo de pan a nivel mundial y a nivel local (sobre todo en la sierra del país), lo cual va creando una mayor cultura de consumo de este producto, además la población, en el caso de la ciudad de Quito, parroquia Cotocollao dispone de mejores ingresos y más permanentes, por cuanto tienen acceso directo o indirecto al circulante que el gobierno inyecta a la economía nacional.

- **Población.-** El Distrito Metropolitano de Quito, está dividido en administraciones zonales con el fin de tener un mayor alcance de su política administrativa, en nuestro caso, la Parroquia Cotocollao, donde esta ubicado nuestro proyecto se estima que la demanda potencial de los puntos de venta alcanza unos 31.000 habitantes.

Fuente: INEC

GRAFICO N°44 MAPA PARROQUIA DE COTOCOLLAO



<u>Entidad</u>	<u>Parroquia</u>
• <u>País</u>	 <u>Ecuador</u>
• <u>Provincia</u>	 <u>Pichincha</u>
• <u>Cantón</u>	 <u>Distrito Metropolitano de Quito</u>
Subdivisiones	5 <u>barrios</u> 25 de Mayo Cotocollao Central Divino Niño Jarrín La Delicia
<u>Superficie</u>	
• Total	275 19 <u>km²</u> ¹
<u>Población</u> (2010)	
• Total	31,133 hab. ²
• <u>Densidad</u>	113,13 hab/km ²

Fuente: Administración Zonal de Quito

- **Consumo.-** En el consumo de los hogares es necesario identificar, sus ingresos, sus gustos, sus factores culturales dado que al elaborar y comercializar productos que conforman la dieta diaria de las personas, la panadería se enfrenta a posibles cambios, debido a los factores antes mencionados.
- **Educación.-** El nivel de estudios y de ingresos influye en la decisión del consumidor para adquirir los productos básicos de su dieta diaria, aunque es necesario identificar para direccionar la oferta. Por la estructura social que se hallan constituidos los sectores de influencia de los puntos de venta, generalmente la población demandan de productos de panadería básicos.

Factor Político

Hace referencia al uso o asignación del poder en relación con los gobiernos nacional y locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.²⁵. El análisis del ámbito político es importante conocerlo dado que de allí nacen las iniciativas de empresarios para invertir. Siendo así:

El factor legal es otro de los agentes más importantes en el desarrollo a nivel país, ya que del acatamiento y cumplimiento de las normas y leyes impartidas en el Ecuador y a nivel mundial depende el crecimiento económico.

Las empresas sin lugar a duda son las que más importancia deben dar a este factor, ya que de ellas depende el desarrollo y crecimiento de su negocio; éstas desde su principio están constituidas bajo una legalidad que dé inicio a fin deben estar cumpliendo con toda la parte legal, tributaria, mercantil, social, etc.

Panadería Alex. es una empresa que forma parte del sector panificador que ha cumplido a cabalidad con todas las disposiciones legales que determinan los Organismos de Control como son: el Ministerio de Relaciones Laborales, el Instituto de Seguridad Social (IESS), el Servicio de Rentas Internas (SRI), y otras entidades legales que manejan y controlan el funcionamiento del negocio.

Es así que en el campo de empresas dedicadas a la producción y comercialización, es de suma importancia también cumplir con las leyes que protegen el medio ambiente, ya que trabajan con productos que pueden ser dañinos para la salud de las personas, lo cual exige cumplir con

²⁵ SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión Teoría y Metodología , 5ta Edición

certificados de sanidad emitidos por el Ministerio de Salud y condiciones de seguridad controladas por el Cuerpo de Bomberos del Ecuador.

La estabilidad actual de un gobierno en el Ecuador, no sólo depende del sector público o de los altos mandos políticos, sino más bien depende del apoyo incondicional que tiene por parte de su pueblo, es así que la estabilidad de gobierno en los últimos años y el apoyo en la estabilidad de salarios y remuneraciones, ha sido el más apropiado para que las acciones sectoriales, públicas y privadas, se maximicen en pro de un desarrollo integral.

En el Ecuador el estado tiene un nuevo papel, que implica asumir plena y eficientemente su responsabilidad, en particular está relacionado con todo el desarrollo sostenible que contextualiza al crecimiento económico, la equidad social, la gobernabilidad y desarrollo institucional e indudablemente lo que significa la transformación productiva hacia un mejor desarrollo de las empresas como es Panadería Alex.

En Ecuador el entorno político afronta una etapa de cambios, desde que el actual Presidente de la República asumió su cargo, con relación a muchas de sus propuestas que buscan en gran medida mejorar la situación del país proponiendo entre otras, el establecimiento de impuestos que busca garantizar al país un mejor futuro económico soportando mediante el pago de estos, los gastos que afronta el Estado, sin embargo es un factor que genera gran controversia dado que los impuestos produce mayores costos para las empresas que deben cumplir con estos tributos estipulados mediante leyes.

Los programas creados por el nuevo Gobierno se han establecido para mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos determinando mecanismos especialmente la creación de créditos para inversión y captación de nuevos mercados.

Los cambios en la política de gobierno son un factor importante que puede afectar a la organización en variedad de formas: en lo tributario los controles de cambio, la propiedad pública, por lo que es necesario que se genere un ambiente de seguridad jurídica, estabilidad en las reglas de juego (económicas) que estas se mantengan por varios periodos y no sean modificadas permanentemente.

Factor Tecnológico

Hace relación al uso y desarrollo de máquinas, herramientas, y mejoramiento de procesos en la empresa.²⁶

²⁶ SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión Teoría y Metodología , 5ta Edición

La generación y control de la información en las compañías panificadoras es fundamental para la toma de decisiones. A medida que las empresas crecen, sus necesidades de información para establecer ingresos, egresos y cálculo de utilidades en determinadas líneas o productos, se incrementan. En consecuencia se deben instalar software especializados.

La maquinaria utilizada en los procesos productivos en las medianas y grandes empresas panificadoras, se importan de manera que debe mediar un constante proceso de capacitación y control de los sistemas (la mayoría electrónicos) además de generar políticas económicas por parte del gobierno, para que el sector mejore y amplíe sus bienes de capital.

MICRO AMBIENTE

Se analiza aspectos externos que influyen directamente al interior de la empresa como: clientes, proveedores, competencia y organismos de control, donde:

Competencia.- La competencia gira alrededor de negocios que ofertan iguales productos, es uno de los factores básicos a ser tomados en cuenta, porque dichos negocios pueden contar con mayores recursos de infraestructura física y estrategias de comercialización, así como recursos económicos que nos afectaran directamente.

Al ser los productos que ofrece la panadería unos de los más demandados a nivel personal y estar al alcance de todos; al respecto existen varios negocios (competencia) en los sectores de influencia (Parroquia Cotocollao) por lo que la diferenciación del negocio es fundamental esta diferencia está en crear un valor adicional que permita diferenciarnos del resto para incrementar los ingresos.

La oferta variada de productos de consumo masivo, han puesto en constante alerta a los productores, si bien los productos de panadería son demandados a diario, no se puede dejar de lado la calidad y variedad de los productos, por lo que la responsabilidad de la institución en análisis está en diferenciarse en el producto y servicio.

Por lo que deben:

- Fortalecer la gestión mediante un proceso planificado y por la ejecución de programas que sirvan como referencia para la toma de decisiones, oportunas y confiables.
- Consolidar un entorno con calidad humana y comprometida con la demanda (satisfacción del cliente).
- Garanticen el producto (oportunidad, servicio, calidad, variedad, precios).
- Ajustar la oferta a la demanda (mantener un monitoreo permanente del mercado).

La competencia para este tipo de mercado es alto, puesto que existen variedad de empresas que se dedican a la misma actividad que es la de producir y comercializar productos de panadería y pastelería, es por ello que Panadería Alex busca día a día establecer nuevas estrategias de venta e implementar en el mercado nuevos productos que le permitan cumplir con los objetivos establecidos por la Empresa.

Panadería Alex ha demostrado un exitoso desenvolvimiento frente al mercado competitivo que existe en la Parroquia de Cotocollao dentro del mercado panificador, esto lo ha logrado gracias a la alta gama de productos y la oferta de productos complementarios al consumo de pan en sus puntos de venta para el consumidor final son:

- Pan (variedad)
- Pastas
- Tortas
- Lácteos (leche, queso, yogurt)
- Postres (helado, manjares, etc.)
- Embutidos (salchichas, mortadela, parrillada, etc)
- Bebidas(gaseosas, aguas, jugos, energizantes, etc)
- Snacks y Abarrotes, etc.

Adicionalmente el número de competencia indirecta es amplia (artesanales), cobrando gran importancia y preocupación para la empresa, puesto que especialmente estas panaderías tienen la facilidad de producir pan de un mayor volumen y más económico, debido a que sus condiciones de producción son diferentes.

Cientes.- Considerados como actores económicos que “acceden a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago”²⁷.

Al respecto la cadena de panaderías Alex se destaca por ser una cadena que ha ido ganando espacio en la preferencia de consumo en la población de los sectores de influencia de Quito.

Los clientes de la panadería está constituidos por personas de diferente género, edad, e ideología, hasta finales del año 2011 los ingresos de la panadería se han visto mejorados por el incremento de la demanda, es así que a continuación se identifica los clientes antiguos y los nuevos hasta finales 2011.

²⁷ www.wikipedia.com

TABLA N° 9 PRINCIPALES PROVEEDORES
LISTADO DE CLIENTES

MERCADO DE REEVENDEDORES	MERCADO DE REEVENDEDORES
LLANO GRANDE	LLANO GRANDE
CARCELEN	CARCELEN
10 DE AGOSTO	10 DE AGOSTO
CARCELEN BAJO	CARCELEN BAJO
CARCELEN 2	CARCELEN 2
RANCHO DE BAJO	RANCHO DE BAJO
AGUA CLARA	AGUA CLARA
EL VERGEL	SAN FERNANDO
JUAN FIGUEROA	EL VERGEL
CALIFORNIA	JUAN FIGUEROA
LA TIENDA 70	PANA NORTE
MAÑOSCA	CALIFORNIA
ELOY ALFARO	MAÑOSCA
COMITÉ DEL PUEBLO	POLITECNICA
TIENDAS , EMPRESAS , OTROS	GALILEO
FLORESTA	JOSE FIGUEROA
FRUTAL	ELOY ALFARO
10 DE AGOSTO 2	LA TIENDA 70
FAYS 1	TIENDAS , EMPRESAS , OTROS
SUPER TIENDA	TRECX CIA. LTDA. - PINTULAC
CAMILA	CATEREXPRESS
V. FABIOLITA	JERSEY ECUATORIANO S.A
MAYURI	FLORESTA
VANESSA	FRUTAL
PUNTO MARKET	10 DE AGOSTO 2
V. ANDALUZ	FAYS 1
V. PAULINA	SUPER TIENDA
DON PATITO	CONJUNTO

6 DE DICIEMBRE	CAMILA
LA CONFIANZA	V. FABIOLITA
COLON	MATURI
VIVERES XIMENITA	VANESSA
PINTULAC	PUNTO MARKET
V. BACARDY	V. ANDALUZ
CARTEREXPRESS	V. PAULINA
	DON PATITO
	6 DE DICIEMBRE
	LA CONFIANZA
	COLON
	VIVERES XIMENITA
	CLIENTES ADICIONALES
	Sra. Targelia Flores
	Sra. Carmen del Hierro
	Sr. Henry Pilapaña
	Sr. Olger Portilla
	Sr. Marcelo Vargas
	Sr. Oscar Ortiz
	Sr. Israel Guillen
	Sra. Patricia Perez
	Sra. Gladys Montenegro
	Sra. Enriqueta Simbaña
	Sra. Olga Oñate
	Sr. Manuel Cabascano
	Sr. Jose Benitez

Los clientes son el principal factor que requiere la Empresa para el desarrollo comercial del producto, ya que son a quienes debemos mantener satisfechos en todo momento, manteniendo siempre la calidad del producto que ofrecemos y con todos los estándares de calidad que requiere el cliente.

Las características de los consumidores de nuestro producto son similares a los que consumen a los grandes Panificadoras del país, entre los cuales podemos describir que nuestros clientes buscan, precios, calidad, tiempos de entrega, presentación, y sobre todo el servicio es por ello que día a día Panadería Alex busca trabajar con clientes fijos y garantizados (fidelizandolos).

Panadería Alex ha conseguido su éxito gracias a sus clientes, tanto internos como externos, quienes han sido un aporte importante en el desarrollo del negocio.

Es necesario determinar en qué mercado de clientes está actuando la empresa, por lo que debemos tener en cuenta:

- a) **MERCADO DE CONSUMIDORES:** personas y hogares que adquieren bienes y servicios para su consumo personal (clientes actuales).

Este mercado es atendido directamente por la empresa, que lo realiza a través de los puntos de venta con los que cuenta.

- b) **MERCADO DE REVENDEDORES:** compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad²⁸

Este mercado lo constituyen los principales distribuidores mayoristas, medio mayorista y algunos minoristas, quienes compran volúmenes muy altos obteniendo descuento que les permita tener precios muy competitivos de ventas.

Proveedores.- la estimación del poder relativo de negociación de los compradores se le debe sumar la estimación del poder relativo de negociación de los proveedores. Los compradores influyen en los precios y los costos de mercadeo, en tanto que los proveedores, en los costos de producción. Mientras menos proveedores haya, su poder tiende a ser mayor.

Por ser una actividad que demanda de numerosos proveedores, en donde se requieren de materias primas e insumos para obtener un producto final; los proveedores para la panadería en el mercado son muchos, por lo que se concluye que existe un “Alto” Poder de Negociación para demandar de Proveedores.

Los proveedores u oferentes de este tipo de productos, son empresas que buscan estandarizar su producto en todo el mercado ecuatoriano, debido a estos factores la Panadería Alex obtiene beneficios económicos (apalancamiento y alianzas) además ofrecen productos de calidad.

²⁸KOTLER.Philip. “ Fundamentos de Mercadotecnia” Prentice Hall 1.998

Panadería Alex al seleccionar sus proveedores, genera un factor de relevancia en el cumplimiento del compromiso social de brindar a sus clientes productos de primera calidad, acordes a sus necesidades.

TABLA N° 10 PRODUCCION ANUAL
Principales Proveedores de Panadería y Pastelería Alex

PROVEEDOR	PRODUCTOS O SERVICIOS
LEVAPAN DEL ECUADOR	Levadura, esencias, etc
FLEISCHMAN	Levadura, glass, etc
MOLINOS SUPERIOR	Harina, Aflechillo
MOLINOS SAN LUCIA	Harina
MODERNAS ALIMENTOS	Harina Pastelera
HORT&FRUT	Mermeladas
DANES.A	Grasas
LA FABRIL	Grasas
NESTLE	Ricacao
MOLINOS POULTIER	Harina de Maíz
AROMAFLOR	Azúcar
MASABANDA	Huevos
PROSAL	Sal
PARMALAT	Leche
ULTRALAC	Quesos
TRULYNOLEN	Servicios de control de plagas

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

Funcionamiento: Para poder desarrollar sus actividades la Panadería Alex está sujeto a:

Organismos de Control.- Los organismos de control que regulan y permiten el funcionamiento de Panadería Alex dentro del ámbito legal son aquellos que emiten los permisos para el funcionamiento de este tipo de negocios.

A continuación detallamos los permisos respectivos y las entidades que controlan:

Permiso de los Bomberos

Son aquellos que mediante una inspección previa a la emisión del permiso procuran que las instalaciones de producción, oficinas y parqueaderos se encuentren con las respectivas condiciones de seguridad, por ejemplo: que hayan extintores en lugares adecuados, rótulos de información de salidas de emergencias, Plan de Seguridad contra incendios, almacenaje de combustibles y sobre todo que las bodegas de materia prima procuren el debido almacenaje en cuanto al espacio y mantenimiento del producto con condiciones de salubridad necesarias.

Permiso de Sanidad Ministerio de Salud Pública

Son aquellos que mediante una inspección previa a la emisión del permiso procura que los productos elaborados para el consumo se los elabore en perfecta condiciones de higiene, esta entidad se encarga de inspeccionar los recursos materiales como por ejemplo: las instalaciones, espacio físico, baños, cocinas, estanterías, utensilios, materia primas, en especial las fecha de elaboración y caducidad de las materias primas, la durabilidad de los productos en percha, etc.

En cuanto al recurso humano se encargan de inspeccionan por ejemplo: que el personal cuente con el espacio adecuado para su aseo personal, el uniforme que utilicen lo adecuado para la elaboración de los productos, su salud mediante el certificado de Salud que se lo renueva cada año, cada persona que trabaja en especial el área de producción y comercialización.

Permiso de Ambiente Municipio

Esta entidad y las más importante realiza la inspección bajo los siguientes aspectos:

- Desechos
- Canales de desagüe
- Fosas
- Nomenclatura de cada espacio
- Almacenamiento de combustibles
- Clasificación de desechos
- Ubicación de los desechos.

Ministerio de Relaciones Laborales

Visitan los lugares de trabajo que estén dentro de su jurisdicción y verificar que se cumplan las disposiciones legales relativas al trabajo.

Guardan secreto de los procedimientos operacionales que tomen en sus visitas o actos de inspección.

Mantienen absoluta imparcialidad y abstenerse de tomar posiciones partidistas y políticas.

Cuando el inspector realice sus visitas ordena cualquier prueba, investigaciones o examen, todo esto para cerciorarse que las disposiciones legales se cumplan cabalmente.

Indaga al patrono o al personal, con presencia de testigos o no, guardar confidencialidad de lo comunicado y del declarante.

Exige la presentación de libros, registros u otros documentos.

Servicios de Rentas Internas

Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

En el caso de Panadería Alex, el SRI controla las declaraciones IVA (que se realizan del 16 al 24 de cada mes las declaraciones y pagos), e impuesto a la renta (anual).

Instituto de Seguridad Social

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

Este organismo se encarga de proteger a la población en relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social

2.5.1.2. ANÁLISIS INTERNO

Se trata de identificar las variables claves de la organización, sus fortalezas y debilidades, para poder evaluar su posición competitiva confrontando dichos factores con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno y en consecuencia poder diseñar unas estrategias de acción encaminada a mantener, mejorar o modificar sus ventajas y posiciones competitivas.

DIAGNÓSTICO POR ÁREAS

ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE TALENTO HUMANO

Panadería Alex no cuenta con una administración efectiva y aunque existe un cargo administrativo, éste no realiza funciones basadas en procesos de planeación, organización, dirección, integración del personal y control.

La comunicación y todo tipo de información se manejan verbalmente y la toma de decisiones está centralizada, funciona bajo una autoridad donde los empleados aceptan las órdenes del gerente propietario.

A pesar que los empleados conocen las actividades que deben realizar, no están definidas en un manual de funciones que describa las tareas y responsabilidades a cumplir.

En la panificadora no se lleva a cabo un proceso administrativo que oriente sus labores, realizando las funciones basadas en conocimientos netamente empíricos, por lo que es necesario analizar cada factor así:

Misión

Identificar la función o actividad básica de la empresa frente a la sociedad es parte fundamental de una misión, formular su propósito diferenciándola de las demás en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, actividades, productos, talento humano etc.

La misión actual de la empresa es:

La panificadora participara como una organización administrativa, operativa, logística interna y externa, a través de un control técnico y sanitario, con el propósito de obtener un producto con las características deseadas, el mismo que satisfaga las expectativas del consumo final.

Demuestra el interés de la empresa por satisfacer al consumidor con un producto de alta calidad pero no identifica su objeto social, no describe su naturaleza y no da claridad de lo ofrecido a los consumidores y lo que ellos pueden encontrar al adquirirlos, además de que es desconocida para la mayoría del personal, su elaboración no fue participativa.

Visión

La visión de la empresa actualmente es:

Ser una empresa líder en el mercado nacional, expendiendo el producto a través de una imagen empresarial de calidad y servicio al cliente, de alta rentabilidad, confianza y credibilidad.

Toda visión debe identificar una serie de ideas positivas que se esperan alcanzar en un tiempo determinado, esta debe ser realista y accesible a las capacidades de la empresa y a las necesidades de los consumidores.

La panificadora aunque no proyecta con un límite de tiempo el fin que busca la empresa, sí establece la firme intención de ofrecer en el futuro el mejor producto del mercado y llegar a ser reconocidos, además de ser fuente generadora de un excelente servicio, calidad y precio competitivo.

Política

Las políticas son guías que encauzan el pensamiento hacia la toma de decisiones de manera que sean convenientes para alcanzar los objetivos que se hayan propuesto.

“Proveer a todos nuestros clientes un producto de la más alta calidad, conforme a los más altos estándares a nivel nacional, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en cuanto a seguridad, precio y servicio”.

La empresa ha establecido una política demostrando claramente su interés en la calidad de los productos para lograr la satisfacción del cliente, pero no identifica otras políticas de temas tales como precio, ventas, mercadeo, talento humano etc., que son igualmente útiles e importantes para el desarrollo interno y externo de la organización.

Algunas de las políticas informales que despliega la empresa son:

- Garantizar la calidad del producto aunque se afecte la competitividad en los precios.
- Las cuentas por pagar a proveedores se realizará entre 30 y 45 días posteriores a la entrega.
- En cambio las cuentas por cobrar se ejecutan diariamente.

Valores

Los valores son creencias permanentes que guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir con los objetivos, llegando a infiltrarse como ideología en las decisiones diarias de la organización.

En la empresa no se han definido valores que fomenten una cultura organizacional de manera que los empleados se identifiquen y trabajen fundamentados en ellos.

Planeación

La planeación es la primera y más importante función administrativa, que sirve de base para las demás funciones, consiste en identificar a donde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo y cómo, definiendo estrategias con base en los objetivos propuestos.

- Según el seguimiento que se ha llevado a cabo, en el área organizacional la única actividad de la empresa que se planea es la producción diaria, es decir, el empresario ya sabe con anterioridad cuanto producto debe producir para después distribuirlo a los diferentes puntos de venta y cliente donde se comercializa el producto.
- Producciones por temporadas
- Adquisición de Materia Primas

Organización

- Panadería Alex organiza adecuadamente toda la materia prima, estas están ubicadas cerca a la única vía de acceso y salida del área de producción.

Dirección

- Elabora el producto de acuerdo a los parámetros establecidos.

Control

- Se controla efectivamente todas las medidas exactas de materias primas necesarias para la elaboración del producto.

TALENTO HUMANO

Experiencia Técnica

La panificadora siempre ha estipulado contratar personal sin experiencia en el sector del pan, para sus directivos es importante capacitar personalmente a los empleados para que cumplan con las expectativas de la empresa.

Después de contratar personal de producción, el Jefe del área se encarga de inducir al nuevo trabajador acerca de las funciones que desempeñará.

De por sí, el proceso de producción de pan requiere de personas con el conocimiento necesario para desarrollarlo eficientemente y la mayoría de los empleados llevan trabajando en la empresa de tres a ocho años, permitiéndoles tener experiencia técnica para lograr la efectividad de los procesos.

Así mismo, todos los empleados conocen parte de sus funciones a desempeñar en cada etapa del proceso productivo de manera voluntaria aunque no exista un manual de funciones, lo que contribuye a poder sustituir o reemplazar fácilmente a una persona que por cualquier motivo se ausente del trabajo cumpliendo con las actividades pertinentes, es decir, que son empleados polivalentes y tienen la capacidad para desempeñar cualquier labor en la fabricación de los productos.

La experiencia técnica de los trabajadores dentro de la panificadora se convierte en una fortaleza importante de impacto medio, porque gracias a los conocimientos inculcados cuando ingresan a la misma, aumentan sus habilidades y generan mayor productividad.

Perfil del trabajador

Para los directivos de la panificadora no es importante que el personal de producción y empaque tenga un nivel de estudios específico, lo importante es la disposición, habilidad, ganas de trabajar y servir.

Para el área administrativa y el jefe de producción es necesario que tengan estudios relacionados con su cargo y los conocimientos suficientes para desempeñar bien sus funciones y cumplir con sus responsabilidades siendo los encargados de supervisar y manejar los asuntos importantes en sus respectivas áreas.

Cuando la empresa decide contratar un empleado nuevo, inicia con la búsqueda de personas que estén dispuestos a aprender y tener un sueldo fijo, y deben tener la mayoría de edad.

Por esto el perfil del trabajador es una fortaleza de impacto bajo porque no es requisito que los panaderos ni empacadoras cumplan con un nivel profesional estricto para llevar a cabo su labor, pero deben llenar las expectativas de la empresa.

Estabilidad laboral

La contratación para los empleados del área de producción como los panaderos y empacadores es a término fijo de un año, después de este tiempo se analiza su desempeño y si este es positivo se renueva por un año más. Durante el tiempo que lleva constituida la empresa se han presentado pocas renuncias y despidos de trabajadores por justa causa, la mayoría de los trabajadores que le

han servido a la empresa eficientemente tienen una estabilidad laboral que aseguran día a día generando resultados positivos en su labor, la muestra de ello es que la mayoría de sus empleados están vinculados hace más de 10 años, recibiendo estabilidad como recompensa a los buenos resultados.

Por lo anterior la estabilidad laboral en la panificadora es una fortaleza baja de impacto medio, la idea de cambiar la modalidad en el contrato a tres meses ocasiona desmotivación y puede disminuir el nivel productivo de la empresa.

Nivel de Rotación

El nivel de rotación es una fortaleza importante en la panificadora porque el grado de despidos o retiros es mínimo, la estabilidad laboral es una ventaja para la empresa y todos sus miembros donde el ambiente laboral es adecuado para generar confianza y sentido de pertenencia, así mismo para los directivos la mejor respuesta que obtienen de los operarios son los resultados positivos en el desarrollo de sus tareas.

Cuando ingresa un trabajador nuevo a la empresa, se definen desde un principio las funciones a desempeñar, sin dejar de ilustrar las labores en otras etapas del proceso en caso de ser necesario un reemplazo y se identifican las condiciones bajo las cuales trabajarán de tal forma que no se presenten problemas por falta de comunicación en el momento de la contratación evitando un elevado nivel de rotación.

Sentido de Pertenencia

Por las condiciones con las cuales son seleccionados los empleados, las oportunidades a nivel personal que se les brinda y de acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, los trabajadores consideran a la panificadora como su hogar, siendo esto una fortaleza media para la empresa reflejada en un impacto bajo.

La forma más acertada de agradecer a la panificadora por la oportunidad ofrecida es cumplir con sus labores y aportar ideas que podrían ayudar a su mejoramiento continuo.

Motivación

Por los pocos recursos económicos que la panificadora puede designar a programas de motivación hacia los trabajadores, este factor es una debilidad alto impacto.

Los directivos de la empresa reconocen que es necesario incentivar a los empleados para que den lo mejor de sí. Sin embargo no le dan la importancia que merece y en la actualidad no desarrollan

ningún programa de integración proporcionando espacios de esparcimiento y diversión a través del cual se aumente la motivación y el interés por trabajar y servir.

Nivel de accidentalidad

En los 30 años de existencia, en la panificadora no se ha presentado ningún accidente laboral, como resultado del buen mantenimiento de máquinas y una inducción adecuada en esta materia.

Aunque los empleados se encuentran debidamente afiliados a la IESS a la empresa le hace falta crear y manejar un programa de salud ocupacional, existe señalización, extintores, ventilación, entre otros, lo que no permite que se generen accidentes o enfermedades para los trabajadores.

Sin embargo, este factor es una fortaleza media con un impacto medio ya que a pesar de no manejar este programa capacitan a los empleados sobre los cuidados y precauciones que deben tener.

Índices de desempeño

No existe algún sistema mas que el de Juicio Personal por parte de los directivos para analizar y controlar, el desempeño de cada trabajador, identificando las equivocaciones que comete, pero no existen índices de desempeño bajo los cuales se controlen sus labores evaluando y comparando los resultados obtenidos con los planeados para corregirlos oportunamente.

Aún así, se evalúa el desempeño de los trabajadores por medio de la observación aunqueno se dejan registros, siendo una fortaleza baja para la panificadora con un impacto alto.

Remuneración

La contratación y remuneración de los empleados tiene factores de gran importancia que fortalecen las relaciones internas, entre otras, que el perfil profesional de los empleados es mínimo, la contratación es directa con la empresa y no mediante una empresa temporal garantizando el pago de todas las obligaciones laborales tales como el salario, las prestaciones sociales.

Sin embargo, no llega a ser una fortaleza alta porque el salario de los empleados frente a la situación económica actual no es suficiente para satisfacer todas las necesidades que una persona pueda tener.

Relaciones Interpersonales

Del buen ambiente laboral depende la armonía y entusiasmo con que se ejecutan las funciones. En la panificadora las relaciones interpersonales son una fortaleza fuerte de impacto medio, hasta el momento no se ha presentado ningún problema entre los trabajadores, por el contrario se ve armonía, trabajo en equipo y relaciones cordiales basadas en el respeto.

Cuando existe un problema dentro de la organización se buscan soluciones en conjunto y se toman medidas pertinentes para que no vuelvan a presentarse.

Relaciones obrero / patronales

Gracias a la oportunidad que la empresa les brinda a los trabajadores, por los conocimientos y experiencia dados en la panificadora, tener en cuenta sus opiniones, las relaciones entre directivos y empleados son una fortaleza importante de mediano impacto que se ve reflejada en la productividad de la organización.

Comunicación

Una de las fortalezas que posee la empresa es el alto grado de comunicación en todos los niveles, los directivos están dispuestos a escuchar las ideas, comentarios, reclamos y todo aquello que mejore la situación de la empresa.

Esta es una gran ventaja, de la misma forma los empleados escuchan las sugerencias de los directivos con la disposición necesaria, generando armonía y excelentes relaciones interpersonales. Este factor tiene un alto impacto dado que el ambiente laboral se refleja en los resultados. La comunicación debe ser directa, permanente y veraz para evitar información errada que perjudique la empresa y sus empleados.

Nivel de Ausentismo

El nivel de ausentismo en la panificadora es una fortaleza alta, porque son mínimas las fallas de los trabajadores durante el cumplimiento de su horario laboral y de presentarse la razón principal es por enfermedad comprobada con la incapacidad dada por la respectiva IESS (Entidad de Salud).

Capacitación

Para la empresa es valioso capacitar al personal con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, sea personalmente o programada por la dirección sobre algún tema específico. Estas capacitaciones se realizan con una frecuencia semestral o anual.

Adicionalmente, los proveedores organizan capacitaciones que tienen como propósito dar un mejor uso a la materia prima utilizada en el proceso productivo a las que asiste el personal de la panificadora, especialmente los panaderos.

Es así que las capacitaciones representan una fortaleza alta de medio impacto porque además de aumentar los conocimientos de los trabajadores y lograr la productividad en los procesos es una forma de motivarlos.

Sin embargo en cargos específicos como las empacadoras no reciben suficiente capacitación que pueda afianzar sus conocimientos y mejorar su productividad.

PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción de Panadería Alex consiste en , los ingredientes son mezclados según el requerimiento, después de este proceso pasa a la mesa donde se da forma al producto, es decir , se hacen panes de diferentes tamaños. Después de este proceso pasan los panes a la fase de crecimiento y luego al horno, por último se empacan. El producto se realiza por serie ya que se produce la misma cantidad casi todos los días.

En el proceso de distribución El. Sr. Gonzalo Sánchez quien es el encargo de empacar y despachar el producto conforme las ordenes de pedido, seguidamente los señores choferes encargados de la distribución para llegar a los diferentes destinos que se tienen en el itinerario diario de la panificadora. Por lo general casi nunca se ha generado devoluciones de pedidos.

Condiciones ambientales de la planta.

- La planta está ubicada en la planta baja de la casa donde viven los propietarios de Panadería Alex, el área de producción es la adecuada tiene alrededor de 120 m² .
- Ventilación.-la planta cuenta con ventanales en los alrededores lo cual no produce mayor incidencia en el personal.
- Iluminación.-es buena ya que la planta al no gozar de la iluminación natural, cuenta en su totalidad de luz artificial (lámparas).
- Limpieza.-el área de trabajo permanece limpia, pero los insumos que ya han sido utilizado se encuentran en una esquina del área, no se encuentran almacenados de manera organizados y esto puede afectar a la producción en la higiene.
- Ruido.-el ruido de las máquinas no es muy alto gracias a esto no ha tenido problemas con los vecinos no los habitantes de la casa.
- Accidentes Laborales.- los propietarios nunca han tenido accidentes en el área de producción, ni distribuyendo el producto a los diferentes clientes.
- Políticas de Compras de materia primas.- las materia primas se compran la mayor parte a crédito, los proveedores manejan líneas de crédito de hasta 45 días para pagar la deuda que

la panificadora haya adquirido. El queso y los huevos son las únicas materias primas las cuales se paga a los 15 días.

TABLA N° 11 PRODUCCION ANUAL
PRODUCCIÓN ANUAL Y PORCENTAJES DE PRODUCCIÓN

PRODUCCIÓN 2012			
1	ESPECIAL	257370	4,48
2	REVENTADO PEQ	201505	3,51
0	BISCOCHO	202215	3,52
4	GUSANO	231170	4,03
5	ROSA	89471	1,56
6	CENTENO SAL	152090	2,65
7	CENTENO DULCE	78965	1,38
8	AGUA	42730	0,74
9	PALANQ. POP	235605	4,11
10	BOTONCITOS	14350	0,25
11	REVENTADO	448875	7,82
12	AMBATO	279655	4,87
13	QUESO	600	0,01
14	INJERTO	128930	2,25
15	ENROLLADO	287890	5,02
16	DULCE	87945	

			1,53
17	KACHO	11830	0,21
18	KACHO QUESO	200870	3,50
19	EMPANADILLA	339205	5,91
20	CHOCOLATE	140575	2,45
21	EMPANADAS	49050	0,85
22	TRENSA	2800	0,05
23	M. CENTENO	3556	0,06
24	M. QUESO	3645	0,06
25	BAGUETTE	4159	0,07
26	MAIZ	146645	2,56
27	LECHE DULCE	21985	0,38
28	ROSCAS	96190	1,68
29	COCO	27140	0,47
30	PANCITO	89280	1,56
31	PAN PARA ENFUNDAR	1121200	19,54
32	ENRRROLLADO DE QUESO	11515	0,20
33	HAMBURGUESA ESTUDIANTIL	8440	0,15
34	HAMBURGUESA	25850	

	MED		0,45
35	HAMBURGUESA GRAND	9670	0,17
36	HOT DOG ESTUDIANTIL	890	0,02
37	HOT DOG MED	24375	0,42
38	HOT DOG GRAD	17445	0,30
39	GUSANO MED	35780	0,62
40	GUSANO GR	39250	0,68
41	AGUA MED	46300	0,81
42	AGUA GRANDE	4780	0,08
43	GUSANO ESTUDIANTIL	120355	2,10
44	REVENTADO ESTUDIANTIL	14400	0,25
45	AMBATO ESTUDIANTIL	1345	0,02
46	CENTENO DE SAL ESTUDIANT	5115	0,09
47	ROSA ESTUDIANTIL	204305	3,56
48	CHOCOLATE CENTRAL TECN.	101180	1,76
49	SUIZO	70020	1,22
	ENROLLADOE STUDIANTIL	300	0,01

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Panadería Alex

En lo que respecta al departamento de operaciones (producción), la producción se realiza de la siguiente manera.

La producción se realiza en dos horarios comprendidos de 7h00 a 15h00 esto es para el despacho de la y tarde y de 19h00 a 4h00 para el despacho de la mañana.

Los productos que se elaboran son:

TABLA N° 12 PRODUCCION AM

PRODUCCIÓN AM	
1	ESPECIAL
2	REVENTADO PEQ
3	BISCOCHO
4	GUSANO
5	ROSA
6	CENTENO SAL
7	CENTENO DULCE
8	AGUA
9	PALANQ. POP
10	REVENTADO
11	AMBATO
12	INJERTO
13	ENROLLADO
14	DULCE
15	KACHO
16	KACHO QUESO
17	EMPANADILLA
18	CHOCOLATE
19	EMPANADAS
20	TRENSA
21	M. CENTENO
22	M. QUESO
23	BAGUETTE
24	MAIZ
25	LECHE DULCE
26	ROSCAS
27	COCO
28	PANCITO

29	PAN PARA ENFUNDAR
30	ENRRROLLADO DE QUESO
31	HAMBURGUESA ESTUDIANTIL
32	HAMBURGUESA MED
33	HAMBURGUESA GRAND
34	HOT DOG ESTUDIANTIL
35	HOT DOG MED
36	HOT DOG GRAD
37	GUSANO MED
38	GUSANO GR
39	AGUA MED
40	AGUA GRANDE
41	GUSANO ESTUDIANTIL
42	REVENTADO ESTUDIANTIL
43	AMBATO ESTUDIANTIL
44	CENTENO DE SAL ESTUDIANT
45	ROSA ESTUDIANTIL
46	CHOCOLATE CENTRAL TECN.
47	SUIZO
48	ENROLLADOE STUDIANTIL

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

Para realizar esta producción se cuenta con 7 personas como 1 maestro, 5 ayudantes en mesa y 1 empacador.

En lo que respecta para la producción de la tarde se cuenta con 3 personas 1 maestro, 1 ayudante y 1 empacador y las clases de pan a elaboran son:

TABLA N° 13 PRODUCCION PM

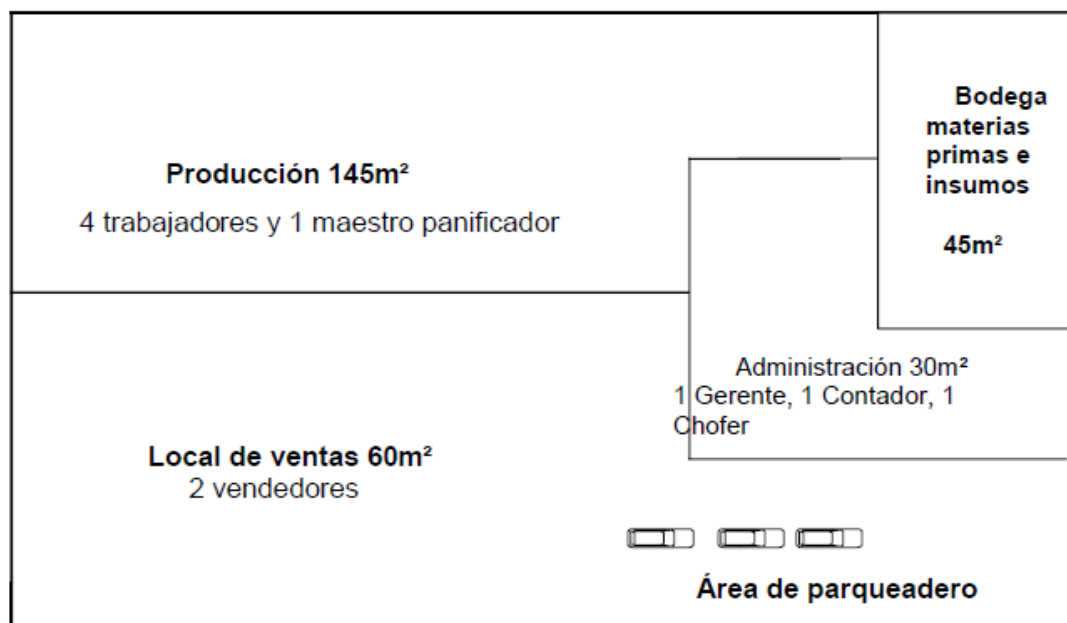
PRODUCCIÓN PM	
1	ESPECIAL
2	REVENTADO PEQ
3	BISCOCHO
4	GUSANO
5	ROSA
6	CENTENO SAL
7	CENTENO DULCE
8	PALANQ. POP
9	REVENTADO
10	AMBATO
11	INJERTO
12	ENROLLADO
13	DULCE
14	KACHO
15	KACHO QUESO
16	EMPANADILLA
17	MAIZ
18	ROSCAS
19	PAN PARA ENFUNDAR

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Panadería Alex

- La diferencia entre los dos turnos para la producción de las clases de pan es porque en la mañana se realiza más entregas, se utilizan 3 vehículos y para la tarde tan solo se realiza la entrega de pedido solo a los puntos de venta de propiedad de la panadería y lo cual se requiere de la movilización de 2 vehículos.

GRAFICO N° 45 DISEÑO DE INFRAESTRUCTURA



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

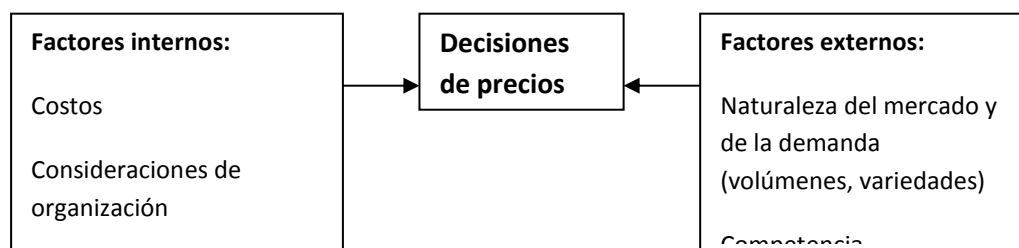
MERCADEO

Precio

“Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio. En términos generales, el precio es la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos o servicios”²⁹

Fijación de Precios

Las decisiones sobre la fijación de los precios de una empresa se ven afectadas tanto por factores internos de la empresa como por factores externos del entorno.



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Panadería Alex

²⁹ P., KOTLER (2000). *Introducción al Marketing*. España: Editorial Prentice Hall. p. 289.

Análisis de Precios

Panadería Alex fija los precios de sus productos de la siguiente manera:

El total de materia prima que se utiliza para hacer todos los panes, se transforma a la unidad de medida correspondientemente que se utiliza en esa producción, la suma del costo total de la materia prima utilizada se le divide para el número de panes que se produzca.

El precio y la calidad final son comparados con la competencia para ver si existen diferencias.

Producto

“Producto es algo que se ofrece a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, usado o consumido, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad”³⁰

El pan es un producto de consumo que se obtiene directamente de la harina de trigo una vez procesado en harina, es un alimento de consumo masivo y básico para la dieta diaria en el Ecuador, por lo tanto sus consumidores son: niños, jóvenes, adultos y ancianos, de todas las clases sociales, existiendo más consumo en la clase media y clase media, baja

Los principales ingredientes que intervienen en la elaboración del pan son: harina, levadura, agua, huevos, sal, azúcar, manteca, margarina y mejoradores o aditivos especiales que se usan para dar mayor calidad, sabor, tamaño y en algunos casos hacerlos más crocantes.

TABLA N°14 CONTENIDO NUTRITIVO

CONTENIDO NUTRITIVO DEL PAN

Nutrientes	Pan Blanco	Pan Integral	Pan Moreno	Pan Blanco tostado
Hidratos de carbono	50 mg	42 mg	45 mg	65 mg
Proteínas	12 g	12 g	12 g	12 g
Calcio	80 mg	--	80 mg	250 mg
Hierro	80 mg	250 mg	250 mg	80 mg
Fibra	3 g	9 g	3 g	--
Calorías	230 Kcal	220 Kcal	220 Kcal	300 Kcal

Fuente: Panadería Alex

Elaboración: Los Autores

³⁰Ibidem, p. 230.

TABLA N° 15 CONTRIBUCION NUTRITIVA
CONTRIBUCIONES NUTRICIONALES DE LA CANASTA BÁSICA

Producto	Calorías aportadas por día	% total	Proteínas aportadas por día	% total
Pan	206,07	12,17	6,24	14,16

Fuente: Libro del pan

Elaborado por: Junta Artesanal

Variedad de Tipos de Pan

La Panadería Alex se caracteriza por tener gran variedad de panes lo que ha permitido que los clientes tengan de donde escoger y de esta manera no cansarse de un solo tipo de pan, dentro de los cuales tenemos:

TABLA N° 16 PRODUCCION 2012

PRODUCCIÓN 2012			
1	ESPECIAL	257370	4,48
2	REVENTADO PEQ	201505	3,51
0	BISCOCHO	202215	3,52
4	GUSANO	231170	4,03
5	ROSA	89471	1,56
6	CENTENO SAL	152090	2,65
7	CENTENO DULCE	78965	1,38
8	AGUA	42730	0,74
9	PALANQ. POP	235605	4,11
10	BOTONCITOS	14350	0,25
11	REVENTADO	448875	7,82
12	AMBATO	279655	4,87
13	QUESO	600	0,01
14	INJERTO	128930	2,25
15	ENROLLADO	287890	5,02
16	DULCE	87945	1,53
17	KACHO	11830	0,21
18	KACHO QUESO	200870	3,50
19	EMPANADILLA	339205	5,91

20	CHOCOLATE	140575	2,45
21	EMPANADAS	49050	0,85
22	TRENSA	2800	0,05
23	M. CENTENO	3556	0,06
24	M. QUESO	3645	0,06
25	BAGUETTE	4159	0,07
26	MAIZ	146645	2,56
27	LECHE DULCE	21985	0,38
28	ROSCAS	96190	1,68
29	COCO	27140	0,47
30	PANCITO	89280	1,56
31	PAN PARA ENFUNDAR	1121200	19,54
32	ENRRROLLADO DE QUESO	11515	0,20
33	HAMBURGUESA ESTUDIANTEL	8440	0,15
34	HAMBURGUESA MED	25850	0,45
35	HAMBURGUESA GRAND	9670	0,17
36	HOT DOG ESTUDIANTEL	890	0,02
37	HOT DOG MED	24375	0,42
38	HOT DOG GRAD	17445	0,30
39	GUSANO MED	35780	0,62
40	GUSANO GR	39250	0,68
41	AGUA MED	46300	0,81
42	AGUA GRANDE	4780	0,08
43	GUSANO ESTUDIANTEL	120355	2,10
44	REVENTADO ESTUDIANTEL	14400	0,25
45	AMBATO ESTUDIANTEL	1345	0,02
46	CENTENO DE SAL ESTUDIANTEL	5115	0,09
47	ROSA ESTUDIANTEL	204305	3,56
48	CHOCOLATE CENTRAL TECN.	101180	1,76
49	SUIZO	70020	1,22
	ENROLLADO ESTUDIANTEL	300	0,01

Fuente: Panadería Alex

Elaborado por: Los Autores

Palanqueta: Pan moldeado blanco de 70 y 80 cm de largo, tiene un gran porcentaje de agua el 60% y de masa delgada, cuyo tiempo de conservación en fresco es de un máximo de 24 horas. Ideal para la elaboración de sandwiches, por su tamaño y textura.

Pan de agua o rosas de agua: Pan blanco con gran porcentaje de agua 60% y normalmente en forma de rosas redondas y ovaladas, bien definidas, tiempo de conservación máximo de 24 horas, de bajo contenido de harina. Con esta masa también se hacen palanquetas grandes de agua.

Kachos: Pan blanco cuya característica principal es su singular forma de kacho de toro, con dos puntas bien definidas y gran masa en el centro, su porcentaje de agua es de 50% y su porcentaje de margarina es de 25%. Se puede también hacer kachos rellenos de queso o de jamón.

Pan enrollado: Pan blanco su característica principal es su forma ovalada semi-rectangular enrollada y con bordes definidos, su contenido de agua es de 55% y la distribución de masas es uniforme. La masa es empastada con margarina para generar una especie de capas de masa.

Pan Hamburguesa y Hot dog: Pan blanco, su forma es la mas característica de todos los panes ya sea redondos, circular o largados para hot dog. Su contenido de agua es de un 55% y un 15% de manteca con distribución de masa uniforme.

Pan de chocolate: Masa de dulce, de forma redonda ovalada y relleno de cocoa natural mezclada con cake.

Pan de Dulce: Masa dulce, elaborada con azúcar refinada, en un porcentaje mayor al 25% y 50% de agua, con esta masa se realiza trenzas de dulce o pan de dulce rellenos de dulce de guayaba, pasas, frutas cristalizadas.

Pan de casa: Pan blanco, creado por panadería Alex, se caracteriza por contener leche, queso y es hecho de sal, tiene un alto contenido de margarina.

Pan especial: Este tipo de pan es fabricado bajo una receta formulada por la propia panadería Alex, tiene buena aceptación en el mercado debido a su calidad, tamaño y precio ya que es elaborado con 40% de margarina y su precio es de 0.06 centavos.

Pan Injerto: Pan blanco cuya presencia de azúcar es de un 20% y sal en un 10%, forma de preparación es hacer cada masa por separado y luego unirlos lo cual da un sabor entre dulce y salado.

Pan de Yema: Pan elaborado con 30% de mantequilla y 40% de agua, tiene mucha masa y buena conservación al ambiente.

Pan centeno: Contiene el 40% de centeno y un 60% de trigo, con un contenido de agua de un 55%, ideal para una dieta balanceada y sana; por su cantidad de fibra ayuda a la digestión y casi no necesita levadura y de otros ingredientes químicos para su elaboración además el contenido de grasa es bajo.

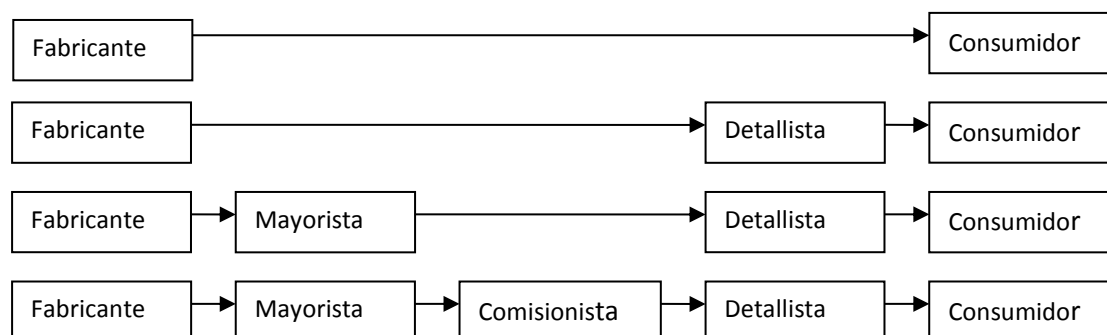
El pan es un producto de amplia aceptación y gusto por parte de los consumidores, sus características externas como color, tamaño, presentación, olor y las características internas como sabor dependen mucho de la preparación y de la calidad de los insumos. Si desde el momento mismo de la introducción en el mercado el producto es aceptado por un amplio sector de consumidores, la fase de crecimiento será rápida, llegando a una fase de maduración y de sostenimiento en el mercado prolongada, declinando quizá por la introducción de otro producto de mejores características, por avances tecnológicos o porque no se han reposicionado, respecto a los gustos y necesidades del consumidor.

PLAZA

Plaza puede definirse como conjuntos independientes que intervienen en el proceso de poner los productos y servicios a disposición del consumidor, por lo tanto, plaza hace referencia a todas las organizaciones a través de las cuales un producto tiene que pasar desde el punto de origen o producción hasta el consumidor.

Los canales de distribución para productos de consumo como es el pan pueden tener diverso número de niveles de intermediarios así como también se puede dar en un canal directo.

A continuación se presenta el grafico de los niveles de intermediarios para la venta del pan:



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Panadería Alex

La empresa tiene su local principal en la parte norte de la ciudad de Quito, específicamente en el sector de Cotocollao, en la Av. Pedro Freile en este local está la planta de producción, adicional a esto la panadería cuenta con 5 puntos de venta propios:

Nro 1: Lizardo Ruiz y Emilio Bustamante, sector Cotocollao

Nro 2: Av. La Prenda y Espinosa Polit

Nro 3: Av. Flavio Alfaro y occidental

Nro 4: Av. Luis Vacarí y Secundaria

Nro 5: Av. Pedro Freile y Juan Garzón

Canales de Distribución

Para Panadería Alex uno de los canales de distribución más significativos parte de los 5 locales propios son los clientes como tiendas, empresas entre otros.

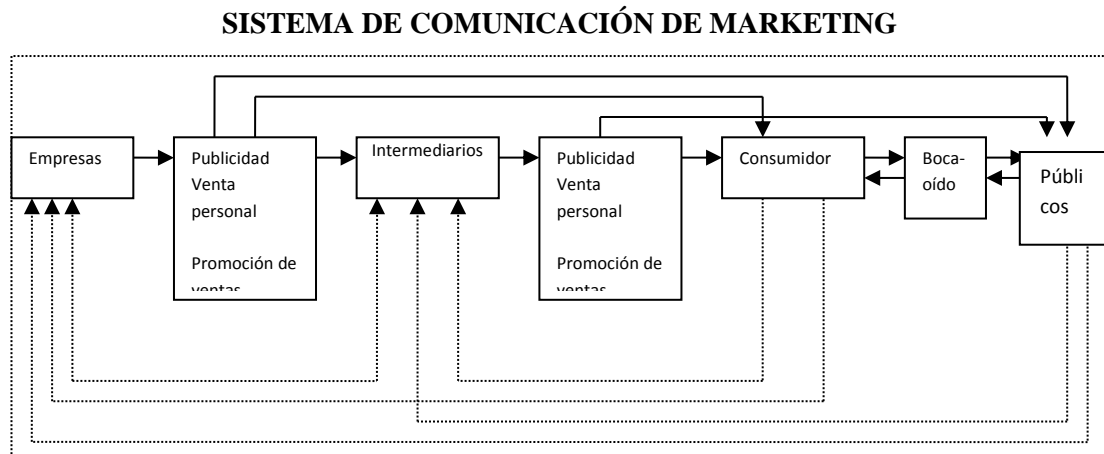
El pan es transportado en tres vehículos de propiedad de la panadería como son: dos camiones y una camioneta con furgones, además en los puntos de venta es decir los locales van clientes de tiendas a comprar el pan directamente.

El sistema de distribución por concesión que tiene Panadería Alex promueven a pequeños inversionistas para que instalen en varios sectores de Quito negocios de panaderías que lleven el nombre de la empresa. Los productos se distribuyen directamente y se manejan bajo comisiones por venta con la condición que no pueden vender otros productos de panadería que no lleven el nombre de esta empresa.

La venta al por menor (detallista), la realizan tanto las grandes, medianas y pequeñas panaderías de toda la ciudad, el sistema que se utiliza es por venta directa al consumidor final, las panaderías exponen sus productos a la vista y el consumidor elige la cantidad y el producto que va a comprar. El pan es un producto de consumo masivo, por lo cual las ventas se realizan diariamente y en grandes cantidades. Por ser un producto perecible las panaderías disponen de aproximadamente 24 y hasta 48 horas para vender el producto antes de que se dañe.

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

“Mix promocional consiste en la combinación adecuada de publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos publicitarios y de marketing”³¹



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Panadería Alex

En los últimos meses Panadería Alex se ha enfocado mucho en lo que respecta a Publicidad y promoción dependiendo las ocasiones.

Promoción

Panadería Alex maneja promociones en ocasiones especiales fundamentalmente en lo que respecta a Pastelería debido a que las utilidades son mayores que en Panadería.

Las fechas de mayor venta en Pastelería son: Día de la Madre, San Valentín, Navidad; en estas fechas la Panadería Alex ofrece combos especialmente con la venta de pasteles. Ej. En el día de la madre, con la compra de un pastel se incluye una tarjeta y una rosa, en San Valentín con la compra de un pastel se incluye un globo de corazón. Estos combos se promocionan con 15 días de anticipación con carteles, lo que permite que los clientes ya estén enterados de la promoción.

Sistemas de Comunicación

Actualmente la comunicación se ha hecho más eficiente a través de la utilización del Internet, se puede comunicar con cualquier parte del mundo en segundos incluso comprar productos por este

³¹Ibidem, p. 320.

medio, es por ello que muchas panaderías importantes en nuestro país han creado su página en Internet para mostrar a la gente las características y los beneficios del producto.

Panadería Alex comunica a sus clientes mediante carteles, en radios se realiza canjes con productos lo que permite que anuncien a la panadería.

Publicidad

Los aspectos a considerar son: empaque del producto en el que siempre llevaran el logo y el slogan de la panadería.

Todo material publicitario lleva el slogan y el logo de la panadería para ir creando posicionamiento en el cliente y consumidor.

Panadería Alex realiza publicidad mediante Fundas de halar en las cuales está impresa el nombre de la panadería el slogan el logotipo y las direcciones de los locales, esto provoca que el cliente se sienta identificado con el producto que adquiere, la venta de pasteles se realiza en cajas exclusiva de la panadería, las pastas también se venden en cajas con logotipo de la panadería esto brinda comodidad a los clientes para transportar el producto, también se vende galletería en empaques apropiados con stickers de la panadería. En todos los locales Panadería Alex tiene rótulos luminosos en los cuales está el nombre de la panadería, el logotipo y el slogan. La Panadería Alex, cuenta con dos camiones y una camioneta que llevan el pan en estos vehículos también está pintada la publicidad de la panadería, lo que hace que todos los sectores por los que transitan los vehículos la gente sepa de la existencia de la panadería.

Todo este tipo de publicidad que se realiza hace que los clientes se memoricen el nombre y en ocasiones solo por el logotipo ya identifican la Panadería.

ÁREA DE LOGÍSTICA

La logística tiene como objetivo satisfacer las necesidades del cliente a tiempo y en el mejor momento, la satisfacción de la demanda tanto del producto como del servicio garantiza un mercado fijo.

Para lograr la entrega del producto a tiempo Panadería Alex cuenta con vehículos propios, a pesar de no contar con un departamento de Logística bien estructurado, que permita manejar los flujos físicos entre los “de compra” (proveedor y cliente), “de distribución” (proveedor y el cliente final), “de devolución”.

TABLA N° 17 AREA DE LOGISTICA

Movilización	CANT	V UNITA	V. TOTAL
Vehículo	1		12.000
Camioneta para adquirir			
materias primas y despacho del producto terminado			
a puntos de venta.			
CAMIÓN NHR (a diesel)	1		20.000
CAMIÓN DELTA (a diesel)	1		25.000
Total			57.000

Los vehículos distribuyen el producto mediante 3 rutas establecidas de la siguiente manera.

1. Centro
2. Norte Centro
3. Norte

ÁREA FINANCIERA

La Capacidad Financiera encierra todo el estudio de las posibilidades de la empresa para cubrir sus deudas a corto y largo plazo. Para ello Panadería Alex se hace varias interrogantes las cuales le permitan medir que tan eficiente es su Capacidad Financiera y que tan peligro puede tener si no se la maneja de manera correcta:

¿La Gerencia se interesa suficientemente por la gestión Financiera de la Empresa? Sí, porque para ampliar su mercado se preocupan por conseguir financiamiento necesario y lograr uno de sus objetivos claves que es crecer con infraestructura propia.

¿Se realiza planeación y control financiero en la Empresa? Actualmente Panadería Alex controla sus finanzas ya que el Gerente Financiero se encuentra capacitado para manejar y supervisar todo aquello que significa para la empresa ingresos y gastos.

¿Se hace flujo de fondos? Se lo hace a diario para conocer el nivel de compras y ventas que se realiza a nivel general y sobre todo saber que tan fluido es el efectivo en el negocio.

Como se conoce en toda empresa es necesario llevar una contabilidad mediante estados financieros, los mismos que nos permiten saber la situación actual en la que se encuentra la misma, ya sea en inversiones, en ingresos, egresos, con el fin de tomar las decisiones apropiadas que conduzcan a alcanzar los objetivos empresariales y lograr un mejor posicionamiento y obtener mayores utilidades para el bien del empresario y de los empleados.

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS

Constituyen aquellos bienes permanentes y/o derechos exclusivos que la empresa utilizará para el crecimiento de la misma, para ser identificada como activo fijo debe cumplir con lo siguiente:

- No estar disponible a la venta.
- Poseer una vida útil más o menos duradera por lo menos de 2 años.
- Tener un costo relativamente representativo significativo que está en uso o actividad.
- Y por ende ayudar a la mejor producción de la misma.

INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS

Constituyen todos aquellos gastos capitalizables que beneficiaran a periodos futuros relativamente largos.

También existen gastos prepagados.

Los prepagados y activos diferidos se diferencian por las siguientes características:

Los activos diferidos:

- Se amortizan
- No se pueden recuperar
- Solamente por servicios
- Son gastos a prorratearse a largo plazo

INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios en la forma de activos corrientes, para la operación normal del crecimiento

FINANCIAMIENTO

Una vez determinada la inversión requerida, para cumplir los objetivos, es necesario ubicar las fuentes de financiamiento.

El Banco del Pichincha luego de hacer un estudio económico de Panadería Alex, aprobó un crédito hipotecario empresarial de 80.000 dólares, de los cuales 5.000 fueron debitados por comisión e impuestos por lo tanto la empresa recibió 75.000 dólares que serán utilizados en las inversiones de activos diferidos, inversiones de activos fijos e inversiones de capital de trabajo.

PANADERÍA ALEX
ESTADO DE RESULTADOS
AL: 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

INGRESOS OPERACIONALES		
VENTAS	579,984.00	
(-) DEVOLUCIÓN EN VENTAS	0.00	
(-) DESCUENTO EN VENTAS	2,930.00	
VENTAS NETAS		577,054.00
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN		373,668.00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		203,386.00
GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	81,535.20	
SUELDOS Y SALARIOS	28,800.00	
APORTE PATRONAL	3,499.20	
BENEFICIOS SOCIALES	6,750.00	
UTILES DE OFICINA	1,200.00	
GASTOS SEGUROS	3,580.00	
GASTOS GENERALES	6,836.00	
AMORTIZACIÓN GASTOS CONSTITUCIÓN	0.00	

DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	2,065.00	
DEPRECIACIÓN EQUIPOS	16,850.00	
DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS	11,955.00	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		81,535.20
GASTOS DE VENTAS		71,283.33
SUELDOS Y SALARIOS	49,476.00	
APORTE PATRONAL	6,011.33	
BENEFICIOS SOCIALES	11,796.00	
GASTOS PUBLICIDAD	4,000.00	
TOTAL GASTOS DE VENTAS		71,283.33
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		152,818.53
UTILIDAD OPERACIONAL		50,567.47
(-) OTROS GASTOS		3,302.00
GASTOS NO OPERACIONALES	452.00	
GASTOS FINANCIEROS	2,850.00	
UTILIDAD EN EL EJERCICIO		47,265.47

PANADERÍA ALEX

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

AL: 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	29,220.00	
(+) COMPRAS NETAS	294,720.00	
(=) MATERIA PRIMA DISPONIBLE PARA LA PRODUCCIÓN		323,940.00
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	42,336.00	
(=) MATERIA PRIMA UTILIZADA EN LA PRODUCCIÓN		281,604.00
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	50,640.00	
(+) COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN CIF	41,424.00	
(=) COSTOS DE PRODUCCIÓN		373,668.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	0.00	
(=) COSTO DE PRODUCTOS EN PROCESO		373,668.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	0.00	
(=) COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS		373,668.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS	0.00	

TERMINADOS		
(=) COSTO DE PRODUCTOS DISPONIBLES PARA LA VENTA		373,668.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	0.00	
(=) COSTO DE VENTAS		<u>373,668.00</u>

PANADERIA ALEX

ESTADO DE RESULTADOS

AL: 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

INGRESOS OPERACIONALES		
VENTAS	442,625.00	
(-) DEVOLUCIÓN EN VENTAS	0.00	
(-) DESCUENTO EN VENTAS	1,932.00	
VENTAS NETAS		440,693.00
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN		288,378.00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		152,315.00
GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	64,250.80	
SUELDOS Y SALARIOS	22,105.00	
APORTE PATRONAL	2,555.00	
BENEFICIOS SOCIALES	4,998.00	
ÚTILES DE OFICINA	1,426.00	
GASTOS SEGUROS	2,832.00	
GASTOS GENERALES	6,525.00	

AMORTIZACIÓN GASTOS CONSTITUCIÓN	0.00	
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	1,586.30	
DEPRECIACIÓN EQUIPOS	13,022.00	
DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS	9,201.50	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		64,250.80
GASTOS DE VENTAS		54,894.00
SUELDOS Y SALARIOS	38,112.00	
APORTE PATRONAL	3,602.00	
BENEFICIOS SOCIALES	9,072.00	
GASTOS PUBLICIDAD	4,108.00	
TOTAL GASTOS DE VENTAS		54,894.00
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		119,144.80
UTILIDAD OPERACIONAL		33,170.20
(-) OTROS GASTOS		2,725.00
GASTOS NO OPERACIONALES	522.00	
GASTOS FINANCIEROS	2,203.00	
UTILIDAD EN EL EJERCICIO		30,445.20

PANADERIA ALEX

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

AL: 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	21,352.00	
(+) COMPRAS NETAS	230,602.00	
(=) MATERIA PRIMA DISPONIBLE PARA LA PRODUCCIÓN		251,954.00
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	35,403.00	
(=) MATERIA PRIMA UTILIZADA EN LA PRODUCCIÓN		216,551.00
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	39,422.00	
(+) COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN CIF	32,405.00	
(=) COSTOS DE PRODUCCIÓN		288,378.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	0.00	
(=) COSTO DE PRODUCTOS EN PROCESO		288,378.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	0.00	
(=) COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS		288,378.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	0.00	
(=) COSTO DE PRODUCTOS DISPONIBLES PARA LA VENTA		288,378.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	0.00	
(=) COSTO DE VENTAS		288,378.00

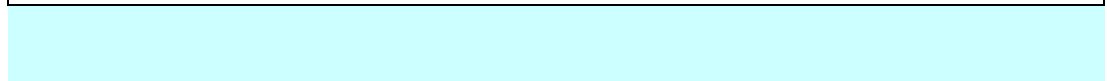
PANADERIA ALEX

BALANCE GENERAL

AL: 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

<u>ACTIVO</u>		
CORRIENTE		
DISPONIBLE		7,625.00
Caja Bancos	7,625.00	
EXIGIBLE		6,521.00
Cuentas por Cobrar	6,521.00	
REALIZABLE		6,109.00
Inventarios		
Inventarios de Materia Prima	6,109.00	
Inventarios de Producto Terminado	0.00	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		20,255.00
FIJO		168,239.20
Muebles y Enseres	16,502.00	
(-) Depreciación	1,586.30	
Maquinaria y Equipo	128,997.00	
(-) Depreciación	13,022.00	
Vehículos	46,550.00	
(-) Depreciación	9,201.50	

TOTAL ACTIVO FIJO	168,239.20
TOTAL ACTIVOS	188,494.20



<u>PASIVO</u>	
CORRIENTE CORTO PLAZO	40,476.39
Proveedores	10,864.00
Bancos Locales	15,200.00
I.E.S.S. Por Pagar	685.00
I.V.A. Por Pagar	476.00
Provisiones Patronales Por Pagar	2,215.00
Participación Trabajadores Por Pagar	4,566.78
Impuesto a la Renta Por Pagar	6,469.61
TOTAL PASIVO CORRIENTE	40,476.39
TOTAL PASIVOS	40,476.39

<u>PATRIMONIO</u>	147,457.82
Capital Social	125,927.00
Reservas	2,122.00
Utilidad en el Ejercicio	19,408.82
	<hr/>
TOTAL PATRIMONIO	147,457.82
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	187,934.20
	<hr/> <hr/>

PANADERÍA ALEX

ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS VERTICAL

AL: 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

	2010	%	2011	%
INGRESOS OPERACIONALES				
VENTAS	442,625.00	100.00%	579,984.00	100.00%
(-) DEVOLUCIÓN EN VENTAS	0.00	0.00%	0.00	0.00%
(-) DESCUENTO EN VENTAS	1,932.00	0.44%	2,930.00	0.51%
VENTAS NETAS	440,693.00	99.56%	577,054.00	99.49%
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN	288,378.00	65.15%	373,668.00	64.43%

UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	152,315.00	34.41%	203,386.00	35.07%
GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS ADMINISTRATIVOS	64,250.80	14.52%	81,535.20	14.06%
SUELDOS Y SALARIOS	22,105.00	4.99%	28,800.00	4.97%
APORTE PATRONAL	2,555.00	0.58%	3,499.20	0.60%
BENEFICIOS SOCIALES	4,998.00	1.13%	6,750.00	1.16%
UTILES DE OFICINA	1,426.00	0.32%	1,200.00	0.21%
GASTOS SEGUROS	2,832.00	0.64%	3,580.00	0.62%
GASTOS GENERALES	6,525.00	1.47%	6,836.00	1.18%
AMORTIZACION GASTOS CONSTITUCION	0.00	0.00%	0.00	0.00%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	1,586.30	0.36%	2,065.00	0.36%
DEPRECIACION EQUIPOS	13,022.00	2.94%	16,850.00	2.91%
DEPRECIACION VEHICULOS	9,201.50	2.08%	11,955.00	2.06%
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	64,250.80	14.52%	81,535.20	14.06%
GASTOS DE VENTAS	54,894.00	12.40%	71,283.33	12.29%
SUELDOS Y SALARIOS	38,112.00	8.61%	49,476.00	8.53%
APORTE PATRONAL	3,602.00	0.81%	6,011.33	1.04%
BENEFICIOS SOCIALES	9,072.00	2.05%	11,796.00	2.03%
GASTOS PUBLICIDAD	4,108.00	0.93%	4,000.00	0.69%
TOTAL GASTOS DE VENTAS	54,894.00	12.40%	71,283.33	12.29%

TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	119,144.80	26.92%	152,818.53	26.35%
UTILIDAD OPERACIONAL	33,170.20	7.49%	50,567.47	8.72%
(-) OTROS GASTOS	2,725.00	0.62%	3,302.00	0.57%
GASTOS NO OPERACIONALES	522.00	0.12%	452.00	0.08%
GASTOS FINANCIEROS	2,203.00	0.50%	2,850.00	0.49%
UTILIDAD EN EL EJERCICIO	30,445.20	6.88%	47,265.47	8.15%
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES 15%	4,566.78	1.03%	7,089.82	1.22%
UTILIDAD DESPUÉS PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	25,878.42	5.85%	40,175.65	6.93%
(-) IMPUESTO A LA RENTA 25%	6,469.61	1.46%	10,043.91	1.73%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	19,408.82	4.38%	30,131.73	5.20%

PANADERÍA ALEX

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS - ANÁLISIS VERTICAL

AL: 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

	2010	%	2011	%
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	21,352.00	7.40%	29,220.00	7.82%
(+) COMPRAS NETAS	230,602.00	79.97%	294,720.00	78.87%
(=) MATERIA PRIMA DISPONIBLE PARA LA PRODUCCION	251,954.00	87.37%	323,940.00	86.69%
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	35,403.00	12.28%	42,336.00	11.33%
(=) MATERIA PRIMA UTILIZADA EN LA PRODUCCION	216,551.00	75.09%	281,604.00	75.36%
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	39,422.00	13.67%	50,640.00	13.55%
(+) COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION CIF	32,405.00	11.24%	41,424.00	11.09%
(=) COSTOS DE PRODUCCION	288,378.00	100.00%	373,668.00	100.00%
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	0.00	0.00%	0.00	0.00%
(=) COSTO DE PRODUCTOS EN PROCESO	288,378.00	100.00%	373,668.00	100.00%
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	0.00	0.00%	0.00	0.00%

(=) COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS				
	288,378.00	100.00%	373,668.00	100.00%
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	0.00	0.00%	0.00	0.00%
(=) COSTO DE PRODUCTOS DISPONIBLES PARA LA VENTA	288,378.00	100.00%	373,668.00	100.00%
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	0.00	0.00%	0.00	0.00%
(=) COSTO DE VENTAS	288,378.00	100.00%	373,668.00	100.00%

PANADERÍA ALEX

BALANCE GENERAL - ANÁLISIS VERTICAL

AL: 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

	2010	%	2011	%
<u>ACTIVO</u>				
CORRIENTE				
DISPONIBLE	7,625.00	4.05%	10,435.00	4.25%
Caja Bancos	7,625.00	4.05%	10,435.00	4.25%
EXIGIBLE	6,521.00	3.46%	7,823.00	3.19%
Cuentas por Cobrar	6,521.00	3.46%	7,823.00	3.19%
REALIZABLE	6,109.00	3.24%	6,852.00	2.79%
Inventarios				
Inventarios de Materia Prima	6,109.00	3.24%	6,852.00	2.79%
Inventarios de Producto Terminado	0.00	0.00%	0.00	0.00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	20,255.00	10.75%	25,110.00	10.22%
FIJO	168,239.20	89.25%	220,482.00	89.78%
Muebles y Enseres	16,502.00	8.75%	21,630.00	8.81%
(-) Depreciación	1,586.30	0.84%	2,065.00	0.84%
Maquinaria y Equipo	128,997.00	68.44%	168,522.00	68.62%
(-) Depreciación	13,022.00	6.91%	16,850.00	6.86%
Vehículos	46,550.00	24.70%	61,200.00	24.92%
(-) Depreciación	9,201.50	4.88%	11,955.00	4.87%
TOTAL ACTIVO FIJO	168,239.20	89.25%	220,482.00	89.78%

TOTAL ACTIVOS	188,494.20	100.00%	245,592.00	100.00%
<u>PASIVO</u>				
CORRIENTE CORTO PLAZO	40,476.39	21.54%	54,233.59	22.08%
Proveedores	10,864.00	5.78%	12,853.00	5.23%
Bancos Locales	15,200.00	8.09%	20,000.00	8.14%
I.E.S.S. Por Pagar	685.00	0.36%	792.54	0.32%
I.V.A. Por Pagar	476.00	0.25%	594.32	0.24%
Provisiones Patronales Por Pagar	2,215.00	1.18%	2,860.00	1.16%
Participación Trabajadores Por Pagar	4,566.78	2.43%	7,089.82	2.89%
Impuesto a la Renta Por Pagar	6,469.61	3.44%	10,043.91	4.09%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	40,476.39	21.54%	54,233.59	22.08%
TOTAL PASIVOS	40,476.39	21.54%	54,233.59	22.08%
<u>PATRIMONIO</u>	147,457.82	78.46%	191,358.40	77.92%
Capital Social	125,927.00	67.01%	158,158.67	64.40%
Reservas	2,122.00	1.13%	3,068.00	1.25%
Utilidad en el Ejercicio	19,408.82	10.33%	30,131.73	12.27%

TOTAL PATRIMONIO	147,457.82	78.46%	191,358.40	77.92%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	187,934.20	100.00%	245,592.00	100.00%

PANADERÍA ALEX

ESTADO DE RESULTADOS - ANALISIS HORIZONTAL

AL: 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

	2010	2011	VAR. ABSOL.	VAR. RELAT.
INGRESOS OPERACIONALES				
VENTAS	442,625.00	579,984.00	137,359.00	31.03%
(-) DEVOLUCION EN VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00%
(-) DESCUENTO EN VENTAS	1,932.00	2,930.00	998.00	51.66%
VENTAS NETAS	440,693.00	577,054.00	136,361.00	30.94%
(-) COSTO DE PRODUCCION	288,378.00	373,668.00	85,290.00	29.58%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	152,315.00	203,386.00	51,071.00	33.53%
GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS ADMINISTRATIVOS	64,250.80	81,535.20	17,284.40	26.90%
SUELDOS Y SALARIOS	22,105.00	28,800.00	6,695.00	30.29%
APORTE PATRONAL	2,555.00	3,499.20	944.20	36.95%

BENEFICIOS SOCIALES	4,998.00	6,750.00	1,752.00	35.05%
UTILES DE OFICINA	1,426.00	1,200.00	-226.00	-15.85%
GASTOS SEGUROS	2,832.00	3,580.00	748.00	26.41%
GASTOS GENERALES	6,525.00	6,836.00	311.00	4.77%
AMORTIZACION GASTOS CONSTITUCION	0.00	0.00	0.00	0.00%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	1,586.30	2,065.00	478.70	30.18%
DEPRECIACION EQUIPOS	13,022.00	16,850.00	3,828.00	29.40%
DEPRECIACION VEHICULOS	9,201.50	11,955.00	2,753.50	29.92%
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	64,250.80	81,535.20	17,284.40	26.90%
GASTOS DE VENTAS	54,894.00	71,283.33	16,389.33	29.86%
SUELDOS Y SALARIOS	38,112.00	49,476.00	11,364.00	29.82%
APORTE PATRONAL	3,602.00	6,011.33	2,409.33	66.89%
BENEFICIOS SOCIALES	9,072.00	11,796.00	2,724.00	30.03%
GASTOS PUBLICIDAD	4,108.00	4,000.00	-108.00	-2.63%
TOTAL GASTOS DE VENTAS	54,894.00	71,283.33	16,389.33	29.86%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	119,144.80	152,818.53	33,673.73	28.26%
UTILIDAD OPERACIONAL	33,170.20	50,567.47	17,397.27	52.45%
(-) OTROS GASTOS	2,725.00	3,302.00	577.00	21.17%
GASTOS NO OPERACIONALES	522.00	452.00	-70.00	-13.41%

GASTOS FINANCIEROS	2,203.00	2,850.00	647.00	29.37%
UTILIDAD EN EL EJERCICIO	30,445.20	47,265.47	16,820.27	55.25%
(-) PARTICIPACION DE TRABAJADORES 15%	4,566.78	7,089.82	2,523.04	55.25%
UTILIDAD DESPUES PARTICIPACION TRABAJADORES	25,878.42	40,175.65	14,297.23	55.25%
(-) IMPUESTO A LA RENTA 25%	6,469.61	10,043.91	3,574.31	55.25%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	19,408.82	30,131.73	10,722.92	55.25%

PANADERÍA ALEX

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS - ANÁLISIS HORIZONTAL

AL: 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

	2010	2011	VAR. ABSOL.	VAR. RELAT.
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	21,352.00	29,220.00	7,868.00	36.85%
(+) COMPRAS NETAS	230,602.00	294,720.00	64,118.00	27.80%
(=) MATERIA PRIMA DISPONIBLE PARA LA PRODUCCION	251,954.00	323,940.00	71,986.00	28.57%
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	35,403.00	42,336.00	6,933.00	19.58%
(=) MATERIA PRIMA UTILIZADA EN LA PRODUCCION	216,551.00	281,604.00	65,053.00	30.04%
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	39,422.00	50,640.00	11,218.00	28.46%
(+) COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION CIF	32,405.00	41,424.00	9,019.00	27.83%
(=) COSTOS DE PRODUCCION	288,378.00	373,668.00	85,290.00	29.58%
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	0.00	0.00	0.00	0.00%
(=) COSTO DE PRODUCTOS EN PROCESO	288,378.00	373,668.00	85,290.00	29.58%
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	0.00	0.00	0.00	0.00%

(=) COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS	288,378.00	373,668.00	85,290.00	29.58%
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	0.00	0.00	0.00	0.00%
(=) COSTO DE PRODUCTOS DISPONIBLES PARA LA VENTA	288,378.00	373,668.00	85,290.00	29.58%
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	0.00	0.00	0.00	0.00%
(=) COSTO DE VENTAS	288,378.00	373,668.00	85,290.00	29.58%

PANADERÍA ALEX

BALANCE GENERAL - ANALISIS HORIZONTAL

AL: 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

	2010	2011	VAR. ABSOL.	VAR. RELAT.
<u>ACTIVO</u>				
CORRIENTE				
DISPONIBLE	7,625.00	10,435.00	2,810.00	36.85%
Caja Bancos	7,625.00	10,435.00	2,810.00	36.85%
EXIGIBLE	6,521.00	7,823.00	1,302.00	19.97%
Cuentas por Cobrar	6,521.00	7,823.00	1,302.00	19.97%
REALIZABLE	6,109.00	6,852.00	743.00	12.16%
Inventarios				

Inventarios de Materia Prima	6,109.00	6,852.00	743.00	12.16%
Inventarios de Producto Terminado	0.00	0.00	0.00	0.00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	20,255.00	25,110.00	4,855.00	23.97%
FIJO	168,239.20	220,482.00	52,242.80	31.05%
Muebles y Enseres	16,502.00	21,630.00	5,128.00	31.08%
(-) Depreciación	1,586.30	2,065.00	478.70	30.18%
Maquinaria y Equipo	128,997.00	168,522.00	39,525.00	30.64%
(-) Depreciación	13,022.00	16,850.00	3,828.00	29.40%
Vehículos	46,550.00	61,200.00	14,650.00	31.47%
(-) Depreciación	9,201.50	11,955.00	2,753.50	29.92%
TOTAL ACTIVO FIJO	168,239.20	220,482.00	52,242.80	31.05%
TOTAL ACTIVOS	188,494.20	245,592.00	57,097.80	30.29%
<u>PASIVO</u>				
CORRIENTE CORTO PLAZO	40,476.39	54,233.59	13,757.21	33.99%
Proveedores	10,864.00	12,853.00	1,989.00	18.31%
Bancos Locales	15,200.00	20,000.00	4,800.00	31.58%
I.E.S.S. Por Pagar	685.00	792.54	107.54	15.70%
I.V.A. Por Pagar	476.00	594.32	118.32	24.86%
Provisiones Patronales Por Pagar	2,215.00	2,860.00	645.00	29.12%
Participación Trabajadores Por Pagar	4,566.78	7,089.82	2,523.04	55.25%

Impuesto a la Renta Por Pagar	6,469.61	10,043.91	3,574.31	55.25%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	40,476.39	54,233.59	13,757.21	33.99%
TOTAL PASIVOS	40,476.39	54,233.59	13,757.21	33.99%
<u>PATRIMONIO</u>	147,457.82	191,358.40	43,900.59	29.77%
Capital Social	125,927.00	158,158.67	32,231.67	25.60%
Reservas	2,122.00	3,068.00	946.00	44.58%
Utilidad en el Ejercicio	19,408.82	30,131.73	10,722.92	55.25%
TOTAL PATRIMONIO	147,457.82	191,358.40	43,900.59	29.77%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	187,934.20	245,592.00	57,657.80	30.68%

ANÁLISIS ESTADOS FINANCIEROS

Según el análisis vertical y horizontal realizado a los estados financieros de Panadería Alex podemos visualizar el análisis vertical no es más que un análisis estático el cual nos permite analizar el total en partes, en cambio el análisis horizontal es razonable, permitiendo así relacionar a un período con otro, como es el caso del año 2010 y 2011, en donde las utilidades operacionales y del ejercicio han aumentado en un 30%, lo que significa que el negocio si genera crecimiento económico año tras año.

En el Estado de Resultados podemos mirar que los costos de producción son la base principal en este tipo de negocios para generar una utilidad positiva ya que se encuentran relacionados

directamente con las ventas del negocio, es por ello que la Panadería se preocupa por mejorar los procesos de producción para reducir los desperdicios, cuello de botella que generan el aumento de este costo en la producción lo que afecta directamente a la utilidad, de esta forma se logra también optimizar recursos administrativos como los egresos incurridos en actividades operacionales como también administración y ventas y gastos financieros para aumentar en un porcentaje no muy alto la utilidad neta del ejercicio en el año 2011.

Si hablamos del Estado de costos de producción y ventas en su análisis vertical nos muestra en cambio como las adquisiciones de materia prima al igual que la producción son el factor primordial para determinar el costo de producción lo cual disminuye de un año a otro porque la producción ya no fue la misma que el año pasado quizá cambio la manera de elaborar el producto, mejoró procesos de elaboración, se adquirió maquinaria moderna o se aplicaron procesos internos que permitieron ahorrar tiempo y recursos en la elaboración del producto terminado lo que es beneficioso para Panadería Alex seguir mejorando estos procesos para mejorar su utilidad en un porcentaje aceptable.

El estado no refleja costos de producción en proceso ni costos de productos terminados ya que la producción debe ser diaria e inmediata; es decir, inventariada a diario como producto elaborado, en donde más actúa la mano de obra y la materia prima para generar el producto terminado en excelente cantidad y sobre todo calidad, no es un producto que puede conservarse de un día a otro, debe ser fresco y al día para mantener dicha calidad y fidelidad en sus clientes.

Finalmente tenemos el Balance General que no es más que la representación de la situación financiera y económica de Panadería Alex, en el cual podemos observar que los activos al igual que los pasivos y patrimonio son importantes para el manejo del negocio, son parte principal para que la producción se realice de manera.

beneficiosa, en cuanto al análisis vertical realizado en los Activos tenemos una disminución en sus disponibles, exigibles y realizables lo que significa que aumentos de dineros, producción y cuentas por cobrar a favor no han aumentado de un año a otro al contrario al disminuido en mínimos porcentajes que no son tan alarmantes pero si deben ser tomados en cuenta para tratar de estabilizarlos y mejorarlos, quizá se debe a un cambio de método de valoración de los inventarios, en donde la empresa haya optado por otro método para valorar su materia prima, mano de obra y costos indirectos, como también pudo ser que los inventarios de materia prima, suministros y materiales se valoren a precios de las últimas facturas de adquisición y no se haga una relación de precios.

Caso contrario paso con los Activos fijos de Panadería Alex en donde si hubo un incremento en su propiedad, planta y equipo ya que se pudo optar por aplicar un método de depreciación más adecuado en función de la vida útil del bien adquirido y al negocio que maneja, tomando en cuenta que los mantenimientos y reparaciones de dichos bienes se aplicaron a los resultados del año en que se incurren las renovaciones y mejoras de los mismos, así los valores que refleja el estado son más reales y verídicos.

Si hablamos de los pasivos de panadería Alex podemos observar que aumentaron en el último año, esto se debe al incremento de obligaciones bancarias y obligaciones tributarias, las mismas que el negocio para su funcionamiento como tal deben ser cumplidas en su tiempo para evitar inconvenientes tributarios al igual que pérdida de clientes si hablamos que Panadería Alex por mejorar su producción, comercialización y distribución de producto invirtió en maquinaria moderna y altamente calificada, mejorando así la calidad del producto y así ganar y beneficiar a su clientela.

Finalmente tenemos su Patrimonio que si es representativo para el negocio; sus reservas y su utilidad aumentado significativamente pero no su capital de trabajo, razón de su disminución se deberá a que sus activos corrientes son menores que sus pasivos corrientes lo que significa que el negocio no cuenta con la suficiente liquidez como para adquirir préstamos a corto ni largo plazo ya que no cuenta con la capacidad suficiente como para poder cumplir con obligaciones bancarias futuras, debería Panadería Alex estabilizarse en su capital de trabajo para contar con una capacidad de endeudamiento necesaria como para seguir mejorando sus inversiones y sobre la productividad de su negocio. Cabe señalar que esta disminución de capital de trabajo puede darse también porque los activos corrientes no están siendo bien utilizados ya que en los análisis tenemos aumentos en porcentajes mínimos pero hay aumentos y al no contar con una capacidad de endeudamiento al ser los pasivos corrientes mayores que los activos corrientes puede estarse dando un descuento de fondos o una iliquidez en (Caja y bancos, Cuentas por cobrar e Inventarios), por ello es importante regular estos dos grupos de cuentas para manejarse con un capital de trabajo moderado que por lo menos se maneje en un valores contrarios; es decir mayor cifra los Activos Corrientes y menor cifra los Pasivos corrientes, de ahí lo que demuestra el estados se puede decir que son cifras que pueden ser manejadas pero si deben ser tomada en cuenta para reflejar una situación económica y financiera real y clara.

BALANCE PROYECTADO 2012

PANADERÍA ALEX

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

AL: 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	6852
(+) COMPRAS NETAS	493208,84
(=) MATERIA PRIMA DISPONIBLE PARA LA PRODUCCIÓN	500060,84
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	7800
(=) MATERIA PRIMA UTILIZADA EN LA PRODUCCIÓN	492260,84
(=) COSTOS DE PRODUCCIÓN	492260,84

PANADERÍA ALEX

BALANCE GENERAL

AL: 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

<u>ACTIVO</u>	-
CORRIENTE	
DISPONIBLE	54.894,70
Caja Bancos	54.894,70
EXIGIBLE	-
Cuentas por Cobrar	-
REALIZABLE	7.800,00
Inventarios	7.800,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	62.694,70
FIJO	
Muebles y Enseres	21.630,00
(-) Depreciación	2.065,00
Maquinaria y Equipo	

	168.522,00
(-) Depreciación	16.850,00
Vehículos	61.200,00
(-) Depreciación	11.955,00
TOTAL ACTIVO FIJO	220.482,00
TOTAL ACTIVOS	283.176,70
<u>PASIVO</u>	-
CORRIENTE CORTO PLAZO	56.899,92
Proveedores	11.853,00
Bancos Locales	20.000,00
I.E.S.S. Por Pagar	792,54
I.V.A. Por Pagar	594,32
Provisiones Patronales Por Pagar	2.249,19
Participación Trabajadores Por Pagar	8.859,67
Impuesto a la Renta Por Pagar	12.551,20
TOTAL PASIVOS	56.899,92
<u>PATRIMONIO</u>	<u>226.276,78</u>
Capital Social	158.158,67
Reservas	3.068,00

Utilidad en el Ejercicio	65.050,11
TOTAL PATRIMONIO	226.276,78
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	283.176,70

PANADERÍA ALEX

ESTADO DE RESULTADOS

AL: 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

INGRESOS OPERACIONALES	
VENTAS	759779,04
(-) DEVOLUCION EN VENTAS	0
(-) DESCUENTO EN VENTAS	0
VENTAS NETAS	759779,04
(-) COSTO DE PRODUCCION	492260,84
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	267518,2
GASTOS OPERACIONALES	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	93186,58
SUELDOS Y SALARIOS	
APORTE PATRONAL	
BENEFICIOS SOCIALES	
UTILES DE OFICINA	
GASTOS SEGUROS	
GASTOS GENERALES	
AMORTIZACION GASTOS	
CONSTITUCION	
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y	
ENSERES	
DEPRECIACIÓN EQUIPOS	
DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	93186,58
GASTOS DE VENTAS	
SUELDOS Y SALARIOS	
APORTE PATRONAL	

BENEFICIOS SOCIALES	
GASTOS PUBLICIDAD	
TOTAL GASTOS DE VENTAS	80079,69
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	3321,48
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	176587,75
UTILIDAD OPERACIONAL	90930,45
(-) OTROS GASTOS	4469,38
GASTOS NO OPERACIONALES	0
GASTOS FINANCIEROS	4469,38
UTILIDAD EN EL EJERCICIO	86461,07
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES 15%	8859,67
UTILIDAD DESPUÉS PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	77601,3952
(-) IMPUESTO A LA RENTA 25%	12551,29
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	65050,1052

ÁREA TECNOLÓGICA

La capacidad tecnológica en general está constituida por el conjunto de conocimientos y habilidades que dan sustento al proceso de producción; es decir, abarcan desde los conocimientos acumulados de las fuentes de energías empleadas, las formas de extracción de reservas naturales, su procesamiento, transformación y reciclaje, hasta la configuración y el desempeño de los productos finales resultantes. Por tanto para Panadería Alex esta capacidad tecnológica, se trata de un factor de producción clave para el negocio que envuelve todo el proceso de producción en todas sus etapas.

Es así que evaluando a Panadería Alex podemos determinar que si cuenta con los recursos tecnológicos en cuanto a producción se refiere ya que su maquinaria y equipo está estructurada de la siguiente manera:

Hornos Giratorios

Constituido de tres hornos a diesel, contruidos en su totalidad en acero inoxidable, cuenta con cámara de combustión y quemador colocados en la parte trasera izquierda, apto para lugares estrechos y largos. Asimismo, su fachada está construida de acero inoxidable, su cámara de cocción construida íntegramente en AISI 304 de alta calidad y posee intercambiador de calor de Acero

inoxidable refractario 309L. El panel de control mandos puede ser electromecánico o digital, posee un vaporizador de nueva concepción que garantiza el suministro abundante de humedad en todos los puntos del carro, lo que asegura una óptima calidad en el producto final. El intercambiador de calor Zucchelli aprovecha además al máximo el calor producido en la combustión, permitiendo una cocción más regular con consumo menor de combustible,



Amasador

Con capacidad de mezclar y humectar un bulto (50Kg) de harina. El recipiente está construido en acero inoxidable 304 giratorio, su función es mezclar y amasar los ingredientes hasta desarrollar las características de elasticidad y extensibilidad de la masa. Posee dos velocidades y su potencia es de 4.8 Hp con electricidad trifásica.



Maquina Divisora

De operación manual que corta la porción mediante volumen. Consta de un plato metálico donde se deposita la masa y una canastilla de compartimiento se encarga de dividir y cortar la masa.



Cámara del leudar o de Crecimiento o fermentación

Su función es realizar la fermentación de la masa (generación de CO₂ mediante el uso de levadura logrando la esponjosidad del pan). Son cámaras de acero inoxidable facilitando las labores de

limpieza y desinfección. Operan bajo ciertas condiciones de temperatura y humedad relativa. Poseen sistemas de generación de calor y vapor que son controlados manualmente.

Enfriamiento

Tiene la función de realizar el descenso rápido de la temperatura en el pan cuando sale del horno aproximadamente a 120°C hasta una temperatura de 25°C para poder acondicionar el pan para el proceso de tajado y empackado, consta de un ventilador axial que impulsa el aire ambiente a través de las bandejas enfriando el pan.



Balanza

Es un elemento básico del proceso, se cuenta con dos balanzas de mesa con capacidad de 5 Kilogramos y escala de 10 gramos, con las cuales se garantiza y controla el peso adecuado para cada tipo de producto.

Mesa de Amasado

Construida en acero inoxidable, calibre 18 de 2 metros de longitud y 85 centímetros alto.



Cocina Industrial

Estufa industrial a gas natural de un puesto con quemadores de 5000 B.T.U.

Refrigerador

Refrigerador de 1.8 metros por 1 metro de dos compuertas de un tercio de caballo de potencia, para el almacenamiento de mojes y levaduras.

El análisis en general da como resultado que la maquinaria utilizada en la empresa es la apropiada. Los equipos se encuentran en buen estado, sin sobrepasar los 5 años de vida útil, a pesar que no son los más modernos del mercado.

Sin embargo Panadería Alex mantiene deficiencia en cuanto a Equipos de Oficina se refiere, es decir, que la empresa no cuenta con el Software necesario para el manejo del negocio ni con un Hardware sofisticado que permita realizar las operaciones de forma sistemática.

Todo el proceso de producción, comercialización y distribución lo manejan de forma manual lo cual significa pérdida de tiempo para el cliente.

MATRIZ FODA PANADERÍA Y PASTELERÍA ALEX

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Planta de producción propia • Infraestructura equipada • Puntos de venta ubicados estratégicamente • Variedad de productos • Productos con estándares de calidad • Alto nivel de producción • Estabilidad laboral • Compromiso y responsabilidad social • Cartera de clientes • Mejora continua de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil estructura orgánica • Aplicación de procesos empíricos. • Inexistencia de servicio post-venta • Inexistencia de procesos automatizados • Inexistente capacitación laboral • Limitado capital fijo • Inadecuado sistema de registro de ingresos y gastos. • Área financiera mal manejada. • Nulo presupuesto destinado a mercadeo. • Inexistencia de sistemas de evaluación de satisfacción al clientes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda potencial • Gran número de proveedores • Financiamiento público y privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia directa • Cambios en estilos y preferencias de consumo

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

MATRIZ DE IMPACTO
PANADERÍA Y PASTELERÍA ALEX

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
• Planta de producción propia	X											
• Infraestructura equipada	X											
• Puntos de venta ubicados estratégicamente	X											
• Variedad de productos												
• Productos con estándares de calidad	X											
• Alto nivel de producción												
• Estabilidad laboral												
• Compromiso y responsabilidad social	X											
• Cartera de clientes		X										
• Mejora continua de productos												
• Débil estructura orgánica		X										
• Aplicación de procesos empíricos.		X										
• Inexistencia de servicio post-		X										

venta												
• Inexistencia de procesos automatizados												
• Inexistente capacitación laboral		X										
• Limitado capital fijo												
• Inadecuado sistema de registro de ingresos y gastos.												
• Área financiera mal manejada.												
• Nulo presupuesto destinado a mercadeo.				X								
				X								
• Inexistencia de sistemas de evaluación de satisfacción al clientes												
				X								
• Alta demanda potencial					X						X	
• Gran número de proveedores												
• Financiamiento público y privado					X							
					X						X	
• Alta competencia directa					X							
					X							
• Estabilidad política												
• Crisis económica												

que obligue a quiebre de empresas.					X							
• Cambios en estilos y preferencias de consumo							X				X	

A = 5

M = 3

B = 1

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente.

Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos. Se compara como el elemento que se encuentra internamente que es una debilidad puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD
PANADERÍA Y PASTELERÍA ALEX

AMENAZAS DEBILIDADES	Alta competencia directa	Estabilidad política	Crisis económica que obligue a quiebre de empresas.	Cambios en estilos y preferencias de consumo	TOTAL
Débil estructura orgánica	5	1	5	1	12
Aplicación de procesos empíricos.	5	1	5	1	12
Inexistencia de servicio post-venta	3	1	3	3	10
Inexistencia de procesos automatizados	4	1	3	1	9
Inexistente capacitación laboral	3	1	1	1	5
Limitado capital fijo	5	3	3	1	12
Inadecuado sistema de registro de ingresos y gastos.	5	1	3	1	10
Área financiera mal manejada.	5	1	5	1	12
Nulo presupuesto destinado a mercadeo.	1	1	1	3	4
Inexistencia de sistemas de evaluación de satisfacción al clientes	3	1	1	3	8

A = 5

M = 3

B = 1

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Se trata de efectuar una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

PANADERÍA Y PASTELERÍA ALEX

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Alta demanda potencial	Gran número de proveedores	Financiamiento público y privado	TOTAL
Planta de producción propia	5	3	3	11
Infraestructura equipada	5	3	5	13
Puntos de venta ubicados estratégicamente	5	3	5	13
Variedad de productos	5	5	3	13
Productos con estándares de calidad	5	5	3	13
Alto nivel de producción	5	5	5	15
Estabilidad laboral	3	3	3	9
Compromiso y responsabilidad social	3	3	3	9
Cartera de clientes	3	3	3	9
Mejora continua de productos	5	3	5	13

A = 5

M = 3

B = 1

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

Las matrices nos permite visualizar que las fortalezas en el nivel alto tiene mayor impacto frente a las debilidades, en cuanto al impacto medio podemos mirar que las debilidades son mayores que las fortalezas y finalmente relacionando el impacto bajo vemos que las debilidades son mayores que las fortalezas, es decir que Panadería Alex si tiene todas las herramientas necesarias para enfrentar debilidades medias y bajas.

Tanto que las oportunidades como las amenazas tienen un impacto alto en cuanto a su calificación, si miramos el impacto medio podemos decir que las oportunidades son mayores que las amenazas y finalmente en cuanto al nivel de impacto bajo podemos decir que las oportunidades le superan a las debilidades, lo que significa que van de la mano pero con un mínimo de ventaja le superan las oportunidades las cuales son suficientes como para desarrollo del negocio en el mercado.

MATRIZ DE RELACIÓN FODA

Permite relacionar las fortalezas, debilidades, oportunidades y debilidades que enfrenta la panadería en el transcurso de la ejecución del plan; al relacionar estos elementos, se genera un escenario que permite establecer estrategias adecuadas para alcanzar el éxito y evitar los fracasos; procurando aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y prever el efecto de las amenazas.

Ello implica formular las siguientes preguntas:

- ¿Qué fortalezas sirven para aprovechar las oportunidades?
- ¿Qué debilidades bloquean el aprovechamiento de las oportunidades?
- ¿Cuáles son las amenazas con mayor probabilidad de interferir en el desarrollo?
- ¿Cuáles son las debilidades que abren la puerta a las amenazas?

“Las relaciones, se lo realiza combinando las variables fortalezas – oportunidades, fortalezas – amenazas; debilidades – oportunidades y debilidades – amenazas”.³²

³²Herrera Edgar, Administración Educativa, Ed. Vicentina, Quito – Ecuador 2000, Pg. 126.

MATRIZ DE COMBINACIÓN FODA

<p style="text-align: center;">COMBINACIÓN FODA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planta de producción propia • Infraestructura equipada • Puntos de venta ubicados estratégicamente • Variedad de productos • Productos con estándares de calidad • Alto nivel de producción • Estabilidad laboral • Compromiso y responsabilidad social • Cartera de clientes • Mejora continua de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil estructura orgánica • Aplicación de procesos empíricos. • Inexistencia de servicio post-venta • Inexistencia de procesos automatizados • Inexistente capacitación laboral • Limitado capital fijo • Inadecuado sistema de registro de ingresos y gastos. • Área financiera mal manejada. • Nulo presupuesto destinado a mercadeo. • Inexistencia de sistemas de evaluación de satisfacción al clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda potencial • Gran número de proveedores • Financiamiento público y privado 	<p>Aprovechar la ubicación estratégica de puntos de venta para captar mayor demanda.</p> <p>Aprovechar la disponibilidad de proveedores para mejorar abastecimiento.</p> <p>Aprovechar facilidades de financiamiento para mejorar planta de producción.</p>	<p>Re estructurar el área de funcionamiento administrativo para optimizar los recursos.</p> <p>Realizar evaluaciones continuas del servicio para ajustar el producto a la demanda existente.</p> <p>Aperturar mercados para captar demandantes.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia directa • Estabilidad política • Crisis económica que obligue a quiebre de empresas. • Cambios en estilos y preferencias de consumo 	<p>Ofertar productos de calidad con el fin de disminuir el impacto de la competencia.</p> <p>Realizar campañas de la oferta del producto para incentivar la adquisición y disminuir posibles cambios en el estilo de preferencias de los consumidores.</p> <p>Mantener política de precios de alcance social con el fin de minimizar impactos por crisis económicas coyunturales.</p>	<p>Mejorar el sistema de funcionamiento institucional con el fin de disminuir costos, evitar repercusiones en el precio del producto y disminución en la demanda por causas económicas.</p> <p>Mejorar el sistema de funcionamiento con el fin de ofertar productos de calidad a fin de que los clientes no opten por los de la competencia.</p>
---	---	--

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA ALEX

3.1. GENERALIDADES

La Planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

La metodología aplicada en la elaboración de la propuesta es el de la planificación estratégica, porque permite optimizar y establecer niveles de coordinación en la toma de decisiones. Y está estructurada de dos partes:

- La primera que está conformada de la misión, visión, objetivos y estrategias; que corresponde al marco filosófico, el cual indica las aspiraciones que se buscan alcanzar mediante su ejecución.; y la,
- Segunda parte corresponde al plan operativo, que indica acciones concretas a realizar, identifica los responsables de su ejecución, el presupuestos a invertir, las fuentes de financiamiento y las metas que se desean alcanzar, plan que es desarrollado en el capítulo siguiente.

Lo cual contribuye a mejorar la actividad económica, porque describe la problemática identificada, y plantea alternativas de solución a dichos inconvenientes; a través de los propósitos que se esperan alcanzar, orientando así a mejorar la actividad.

Definida las etapas que abarca la propuesta se delimitan sus conceptos* :

La Misión, constituye el rol o gestión a realizar en su entorno por parte de la directiva encargada de la ejecución, y para quien lo va a realizar, es el motivo de su existencia.

La Visión, definida como la aspiración que se desea alcanzar, el estado futuro al cual se espera llegar.

* Conceptos tomados de página electrónica Wikipedia www.wikipedia.com

Las Estrategias, consideradas como el conjunto de acciones que se lleva a cabo para conseguir un determinado fin, se centra en su consideración como patrón de comportamiento, aquellas tareas que se deben abordar en el proceso de ejecución de la planificación, orientada por la misión para alcanzar la visión neutralizando amenazas; aprovechando oportunidades; explotando fortalezas y corrigiendo debilidades.

Los Objetivos, son los resultados que se aspiran lograr, la finalidad hacia la cual se dirigen los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la visión.

Basado en la investigación de campo realizada, se establecen los objetivos en función al balance de las potencialidades y limitaciones observadas, a las necesidades y aspiraciones y a las posibilidades reales de utilización de los recursos. Los objetivos planteados que se fijan el presente Plan parten de un objetivo global, del cual se desprenden objetivos específicos.

Los Programas y proyectos, los programas agrupan un conjunto de proyectos organizados y estructurados dentro de una misma lógica secuencial, afinidad y complementariedad, para alcanzar los objetivos y la visión institucional fijada en documento, y los proyectos agrupan al conjunto ordenado y planificado de acciones y actividades interrelacionadas y coordinadas que con su operación permiten resolver problemas específicos de la localidad e implica la asignación racional de los recursos.

El Presupuesto, son los flujos de caja necesarios para el conjunto de proyectos trazados para el horizonte de planificación, los presupuestos planteados están estimados a precios promedio de mercado.

Los Responsables e Involucrados, son los actores ya sean estas entidades o personas quienes ejercen determinadas funciones, como el de dirigir una actividad o trabajo, así como también tomar las decisiones correspondientes a dichas funciones y responder de los efectos de sus acciones mismas que contribuyen a la realización de los fines que se desea alcanzar.

Las Metas, Indicadores y Medios de Verificación, Un indicador es la prueba de que logran los objetivos y los resultados esperados (la meta trazada), constituyen un instrumento que mide el comportamiento de las variables en un período de tiempo, son la base para el monitoreo y la evaluación; por lo que los indicadores son verificables y contribuyen a asegurar una buena gestión para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los medios de verificación constituyen una guía de monitoreo ya que indican dónde y en qué forma se puede encontrar la información respecto al cumplimiento de las metas; es decir, muestra dónde y cómo se obtienen los datos necesarios para verificar el indicador y la meta alcanzada.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder preguntas como:

- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a ir?
- ¿Qué vamos hacer?
- ¿Quién va hacer?
- ¿Cuánto nos va a costar?
- ¿Cuánto vamos a alcanzar?
- ¿Cómo vamos a financiar?

A continuación se detalla la propuesta, que busca mejorar el desarrollo de la actividad de la Panadería y Pastelería Alex.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA ALEX 2012 - 2016

3.2. Principios y Valores Corporativos

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión, pero son el soporte de la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias.

Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación

estratégica, éstos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

Principios y valores claros y precisos conocidos por todos, son parte importante de la cultura estratégica de la compañía.

Los valores en cambio son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al Gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma. Los valores dictan la elección de la estrategia misma.

Como se ve, los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia fundamental.

Una característica clave de los valores administrativos es la perdurabilidad. Si bien suelen ser abstractos, y difíciles de definir, los valores se manifiestan en las acciones que la gente emprende, en lo que piensa que es importante y en la forma en que distribuye su tiempo, su energía y sus habilidades.

Panadería Alex al ser una empresa que persigue un objetivo fundamental se basa en principios y valores que se describen a continuación.

Principios

- **Respetar** la dignidad de las personas.
- **Cumplir** todas las leyes aplicables al funcionamiento institucional
- **Motivar** al recurso humano, orientado al servicio al cliente.
- **Conservar** la relación de mutuo beneficio, logrando compromisos que aseguren la calidad de los servicios.
- **Contribuir** de manera responsable al mejoramiento humano

Valores

- **Participación:** Lograr la participación y compromiso de todos los miembros de la organización, para alcanzar los objetivos y el cumplimiento de las metas.
- **Honestidad:** Toda actividad están enmarcada en base a principios morales y éticos.
- **Transparencia:** Generar confianza al cliente a través de negocios transparentes.

- **Compromiso con la organización:** Guardar para toda la organización un compromiso de colaboración y lealtad.
- **Confianza:** Los clientes deben percibir la cordialidad, compañerismo y amistad que se desarrolla en la organización.
- **Rentabilidad Justa:** Contribuyan al crecimiento y mejoramiento económico de la empresa y clientes.
- **Responsabilidad:** El cumplimiento de las actividades realizarlas en forma adecuada y oportuna para obtener buenos resultados.
- **Competitividad:** reflejado en la calidad de los servicios brindados.

3.2.1. Matriz Axiológica

La elaboración de la matriz axiológica corporativa ayuda y sirve de guía para la formulación de esta escala de valores.

Para elaborar la matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

- Los principios y valores corporativos. Es decir debe establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
- Identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, etc. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción deben estar regidos por un principio corporativo.

Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés se procede a la elaboración la matriz en la cual se busca identificar los valores que a cada uno de ellos compete.

MATRIZ AXIOLÓGICA

Grupo						
Principios	Clientes	Proveedores	Empleados	Accionistas	Estado	Sociedad
Respeto	X	X	X	X	X	X
Cumplimiento	X	X	X	X	X	X
Motivación	X		X			X
Buenas relaciones	X	X	X	X	X	X
Contribución	X		X	X		
Participación	X		X	X		
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X		X	X	X	X
Confianza	X	X	X	X	X	X
Rentabilidad	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Competitividad	X		X	X		

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

3.3. Misión

La misión es la formulación de “propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”³³.

Lo que se pretende es que la empresa refleje mediante la misión su objetivo social para que, tantos los clientes internos como los externos tengan claro lo que la panificadora busca y puede ofrecer.

El negocio es una panificadora que está enfocada en la elaboración de productos de primera necesidad como es el pan, pastelería y a la comercialización de otros productos como son la leche, yogures y lácteos en general.

³³ SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión Teoría y Metodología , 5ta Edición

MISIÓN

PANADERÍA Y PASTELERÍA ALEX

Elaborar y comercializar productos de calidad, optimizando el uso de los recursos, brindando un servicio de calidad, y aplicando una planificación integral.

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

3.4. Visión

Por medio de la siguiente propuesta estratégica, se pretende dar a la empresa un enfoque de a donde debería llegar, como lo logrará, apoyándose para ello en los valores y políticas orientadas a la actividad de la misma.

La visión tiene la meta clara de ser la preferida por los clientes, gracias a la excelente calidad y buen servicio, sin embargo no establece en cuanto tiempo desea lograrlo.

La visión sugerida es:

VISIÓN

PANADERÍA Y PASTELERÍA ALEX

Hasta el 2016 queremos constituirnos en una panadería con personal altamente capacitado y motivado e infraestructura adecuadamente equipada, para proveer productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

3.5. Objetivos

Los objetivos plateados que se fijan a continuación parten de un objetivo global, del cual se desprenden objetivos generales por cada área de diagnóstico realizado (Administrativo y de Talento Humano, Financiero, Operativa, Mercadeo y Tecnológico).

3.5.1. Objetivos Estratégicos Generales

Objetivo Global Proveer productos de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, optimizando el uso de los recursos y brindando un servicio de calidad.
Objetivos Por Áreas de Funcionamiento
Área Administrativa y de Talento Humano Reestructurar el funcionamiento administrativo y fortalecer su gestión.
Área Financiera Obtener mayores ingresos, resultado de un incremento en volumen de ventas, mejor productividad y satisfacción de los clientes.
Área Operativa Proveer de productos que satisfaga las expectativas del cliente, para ganar posicionamiento en el mercado, optimizando los recursos.
Área Mercadeo Implementar sistemas de mercadeo con el fin de incrementar el volumen de ventas.
Área Tecnológica Equipar con tecnología adecuada para alcanzar una mayor eficiencia productiva y brindar un mejor producto.

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

3.5.1.1. Objetivos Específicos

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS
<p>Área Administrativa y de Talento Humano</p> <p>Reestructurar el funcionamiento administrativo y fortalecer su gestión para alcanzar las expectativas deseadas.</p>	<p>Área Administrativa y de Talento Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar el organigrama de funcionamiento institucional. • Cumplir normas y regulaciones nacionales. • Capacitar al talento humano
<p>Área Financiera</p> <p>Obtener mayores ingresos, resultado de un incremento en volumen de ventas, mejor productividad y satisfacción de los clientes.</p>	<p>Área Financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los ingresos por ventas. • Maximizar la rentabilidad.
<p>Área Operativa</p> <p>Proveer de productos que satisfaga las expectativas del cliente para ganar posicionamiento en el mercado, optimizando los recursos.</p>	<p>Área Operativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención al cliente. • Mejorar la percepción sobre la calidad del servicio brindado.
<p>Área de Mercadeo</p> <p>Implementar sistemas de mercadeo con el fin de incrementar el volumen de ventas.</p>	<p>Área de Mercadeo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difundir los productos. • Optimizar canales de distribución.
<p>Área Tecnológica</p> <p>Equipar con tecnología adecuada para alcanzar una mayor eficiencia productiva y brindar un mejor producto.</p>	<p>Área Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el uso de tecnología disponible. • Crear una página electrónica para difundir productos y atender requerimientos de clientes.

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

3.6. Políticas

Consideradas como el conjunto de normas generales, encaminadas a orientar la ejecución de acciones para lograr el objetivo por el cual se ejecuta el Plan (visión).

A las políticas se las define como el “conjunto de medidas, instrumentos o pautas generales que guían el pensamiento para la toma de decisiones administrativas, en la materia o tema a la que se refieren en forma explícita, antes que éstos se conviertan en problemas, regulando así la gestión emprendida y mejorar determinados aspectos”³⁴.

“Son directrices formuladas por la Dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión. Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.”³⁵.

Partiendo de que las políticas permite a la organización el logro de un mejor funcionamiento, se presenta a continuación las políticas generales que regirán en la ejecución del Plan:

De Compras

- La rotación de los inventarios tendrá una frecuencia requerida para evitar su envejecimiento o la pérdida de sus atributos.
- Las cuentas por pagar a proveedores serán estipuladas en un margen de 30 días (apalancamiento).
- Las cuentas por cobrar deberán recuperarse en un tiempo no mayor a 8 días.

De Comercialización

- Crear una base de datos actualizada de los principales clientes para implementar líneas de comunicación.
- Brindar tratos personalizados de atención al cliente.
- Diseñar lineamientos para medir niveles de satisfacción del cliente.
- Satisfacer los requerimientos del cliente.

³⁴ controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm

³⁵ www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional

De Control Interno

- Realizar sistemas de control de metodología aplicada por el personal que brinda el servicio.
- Realizar sistemas de control de opiniones del servicio brindado a clientes.

De Personal

- Para el ingreso del personal se realizarán test de personalidad y evaluaciones de acuerdo a cada puesto.
- Se establecerán requisitos de cada puesto que estarán en el Manual de Puestos.
- Se darán constantes capacitaciones cada 6 meses y de acuerdo a las necesidades que haya.
- Se mantendrá reuniones con los trabajadores para que el nivel de integración sea próspero y puedan sentirse como en familia.
- Se realizarán exámenes médicos cada año para mantener la salud de los trabajadores; además se afiliará al seguro social o en uno particular si las personas quieren.
- Se dará el nivel de sueldos que hay en el mercado en cada puesto y se analizarán los incrementos de cada año de acuerdo a la inflación que exista y a los resultados generados.
- En el mes de diciembre de cada año para la fecha de Navidad se les darán bonos navideños o una fiesta especial para los trabajadores.
- El horario de trabajo de la empresa será:
- Panaderos de 5:30 AM a 13:00 PM (turno día) Lunes a Domingo
- Panaderos de 6:30 PM a 3:00 AM (turno noche) Lunes a Domingo
- Pasteleros de 7:00 AM a 4:00 PM de Lunes a Sábado
- Cajeras de 6:00 AM a 9.30 PM (pasando un día) Lunes a Domingo
- Choferes de 5:00 AM a 17:30 PM de Lunes a Domingo
- Oficina de 6:30 AM a 21:30 PM de Lunes a Domingo
- El personal que llegue atrasado tres veces se les cobrará una multa que va a ser el 0,15 como coeficiente del sueldo que perciba mensualmente en ese periodo.

3.7. Estrategias

Consideradas como el “conjunto de acciones que se lleva a cabo para conseguir un determinado fin, constituyen las tareas que se deben abordar en el proceso de ejecución de la planificación orientada por la misión para alcanzar la visión”³⁶.

³⁶www.wikipedia.com

3.7.1. Mapa Estratégico

El Mapa estratégico proporciona un marco de referencia para ilustrar de qué forma la estrategia vincula con los procesos de creación de valor, es una herramienta que permite implementar y comunicar la estrategia. Se basa en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, en función de una relación causa – efecto (Según el Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral).

- La perspectiva financiera describe los resultados de la estrategia en términos financieros tradicionales, si la estrategia de la empresa tiene éxito.
- La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La perspectiva de procesos internos identifica los procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia, identifican qué tareas, qué sistemas y qué clase de ambiente se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor.

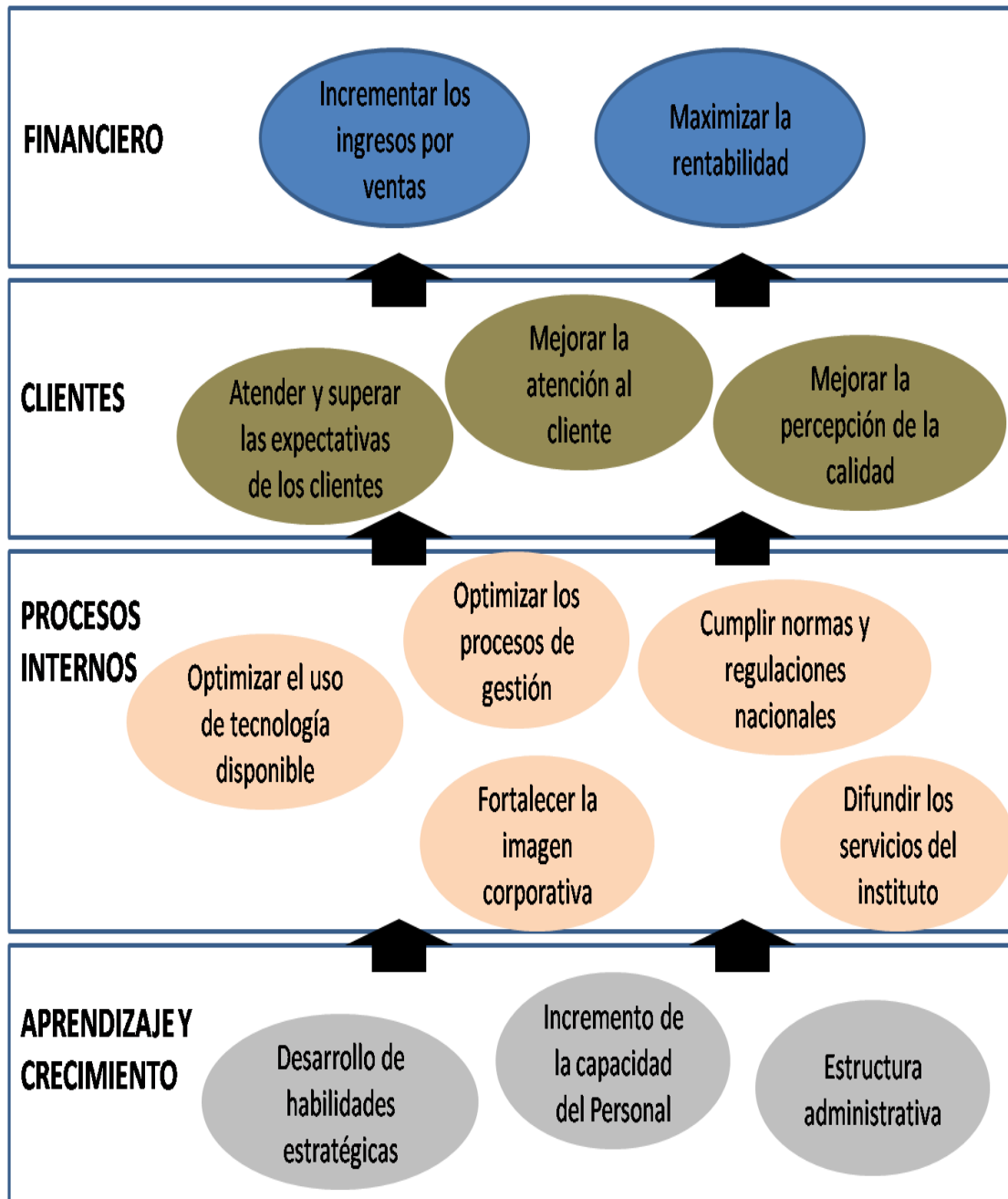
La construcción de un mapa estratégico obliga a la empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién. Por lo que el mapa:

- Representa visualmente los objetivos estratégicos y las relaciones entre ellos.
- Identifica los procesos y sistemas de apoyo necesarios para implementar la estrategia.
- Comunica la estrategia y motivar al personal.
- Alinea y enfocar a toda la organización hacia la estrategia.

Siendo así se busca:

Mejorar los Ingresos, mediante una ampliación de las ventas y mejorando el aspecto productivo; para ello se buscará la confianza y satisfacción del cliente, mediante un mejoramiento del servicio brindado a través de la innovación del servicio y procesos administrativos eficientes, producto del incremento de la capacidad del personal que se apoya en tecnologías, estructura administrativa y desarrollo de habilidades; también se espera alcanzar la satisfacción e incremento de clientes.

GRAFICO N °46 MAPA EXTRATEGICO
MAPA ESTRATÉGICO
PANADERÍA Y PASTELERÍA ALEX



Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

Para ello se delinearán las siguientes estrategias:

PILARES ESTRATÉGICOS

- Innovación del producto
- Vinculación con los clientes
- Valor para clientes
- Eficiencia Productiva
- Manejo financiero responsable
- Responsabilidad social

Estrategias Administrativas y de Talento Humano

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>General</p> <p>Reestructurar el funcionamiento administrativo y fortalecer su gestión, para alcanzar las expectativas deseadas.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Rediseñar el organigrama de funcionamiento institucional.• Cumplir normas y regulaciones nacionales.• Capacitar al talento humano	<p>Coordinar reuniones con directivos de la panadería para socializar las expectativas planteadas en el plan y re estructurar su funcionamiento.</p> <ul style="list-style-type: none">• Rediseñar funciones administrativas.• Elaborar nuevo organigrama de funcionamiento.• Mejorar la atención al cliente mediante tratos personalizados.• Satisfacer los requerimientos del cliente.• Atender y solucionar las no conformidades levantadas de cumplimiento.• Diseñar planes de capacitación para el personal

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

Estrategias Financieras

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>General</p> <p>Obtener mayores ingresos, resultado de un incremento en volumen de ventas, mejor productividad y satisfacción de los clientes.</p> <p>Específico</p> <ul style="list-style-type: none">• Incrementar los ingresos por ventas.• Maximizar la rentabilidad.	<p>Capacitar al recurso humano en temas sobre atención al cliente y calidad del servicio ofertado, y disminución de gastos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Brindar tratos personalizados de atención al cliente.• Satisfacer los requerimientos del cliente.• Brindar beneficios complementarios al económico al cliente.• Mejorar la publicidad.

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

Estrategias Operativas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>General</p> <p>Proveer de productos que satisfaga las expectativas del cliente, para ganar posicionamiento en el mercado, optimizando los recursos.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Mejorar la atención al cliente.• Mejorar la percepción sobre la calidad del servicio brindado.	<p>Obtener información de clientes para mantener comunicación permanente y mejorar el servicio brindado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Crear una base de datos integral.• Implementar líneas de comunicación permanente mediante fax, correos y llamadas telefónicas con los clientes.• Diseñar instrumentos para medir niveles de satisfacción del cliente.• Indagar los requerimientos del cliente para poder ajustar y ofertar productos.

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

Estrategias de Mercadeo

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>General</p> <p>Implementar sistemas de mercadeo con el fin de incrementar el volumen de ventas.</p> <p>Específicos</p> <p>Difundir los productos.</p> <p>Optimizar canales de distribución.</p>	<p>Coordinar con departamento financiero la creación de presupuesto para mercadeo.</p> <p>Difundir la oferta productiva en medios impresos (prensa, revistas locales, trípticos), sonoros (radio, televisión) y redes sociales.</p> <p>Integrar en línea a asociados, sucursales y optimizar rutas y tiempos de recorrido.</p>

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

Estrategias de Tecnología

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>General</p> <p>Equipar con tecnología adecuada para alcanzar una mayor eficiencia productiva y brindar un mejor producto.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el uso de tecnología disponible. • Crear una página electrónica para difundir productos y atender requerimientos de clientes. 	<p>Coordinar con departamento financiero la actualización de software y el equipamiento adecuado de laboratorios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar uso adecuado a tecnologías disponibles. • Crear una página electrónica institucional y en redes sociales.

Fuente: Panadería y Pastelería Alex, Enero 2012

Elaboración: LOS AUTORES

Diseñado el direccionamiento estratégico de la Panadería y Pastelería Alex se presenta el plan táctico que muestra la operatividad de la propuesta planteada.

CAPITULO IV

4. PLAN TÁCTICO PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA ALEX 2012 – 2016

El presente capítulo contiene los planes tácticos, operativos y de acción que permiten gestionar el Direccionamiento Estratégico diseñado en el capítulo anterior, por lo que la puesta en marcha agrupa la ejecución de proyectos que contienen acciones interrelacionadas y coordinadas, que con su operación permiten alcanzar el cumplimiento de los objetivos deseados, identificando responsables de su ejecución, presupuesto y metas a alcanzar

Considerando la propuesta una herramienta que busca mejorar la actividad económica que realiza la Panadería y Pastelería Alex, se plantea el siguiente plan táctico.

4.1. Proyectos

Al plantear los proyectos se gestiona para alcanzar los objetivos que persigue la propuesta, a la vez al cumplir los objetivos se está direccionando al cumplimiento de la visión.

Siendo así:

Los proyectos agrupan al conjunto ordenado y planificado de acciones y actividades interrelacionadas y coordinadas que con su operación permiten resolver problemas específicos e implica la asignación racional de los recursos, para alcanzar los objetivos y la visión fijada.

Considerando la propuesta una herramienta que busca mejorar el desarrollo de la actividad económica de la Panadería y Pastelería Alex, se plantea ejecutar 5 proyectos que se enfocan: en mejorar la calidad del servicio, la gestión administrativa, financiera, operativa, de mercadeo y tecnológica.

PROYECTOS Y SUB PROYECTOS __ PANADERÍA ALEX
2012 – 2016

Proyectos	Actividades Macro
Fortalecimiento Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración organizacional. • Capacitación laboral.
Fortalecimiento Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del margen neto • Organización y registro financiero eficiente (control por centro de costos).
Mejoramiento del Servicio y Procesos Productivos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo comunicacional con los clientes. • Atención de expectativas de clientes y mejoramiento de la percepción del servicio. • Fidelización de clientes. • Optimización de la cadena productiva.
Mejoramiento del sistema de mercadeo y apertura de mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad Masiva. • Apertura de mercados.
Equipamiento y actualización tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de Software • Creación de página electrónica institucional y de redes sociales.

Considerando al cliente como la persona que accede a un producto o servicio por medio de una transacción, y que las fuentes de ingresos de la empresa son las ventas, y para estas son los clientes; la relación entre las partes debe ser manejada adecuadamente, por lo que, hacer que un cliente adquiera el producto constituye el primer paso, lograr que éste realice compras futuras, depende del grado de satisfacción que sienta del producto, adicionalmente también de valores diferenciales percibidos, como la atención recibida, etc.

Siendo así, los proyectos planteados buscan:

- Mejorar la Atención al Cliente mediante el desarrollo de una comunicación permanente, por lo que se hace necesario obtener información necesaria con la finalidad de crear una base de datos integral, que permita a la empresa mantener un contacto directo en cualquier momento.
- Mejorar el servicio, mediante el uso de lineamientos diseñados para identificar los niveles de satisfacción del cliente, e identificar falencias respecto al servicio brindado, para poder actuar en fases críticas identificadas, con la finalidad de que el cliente perciba mejor el servicio.
- Atender las expectativas del cliente mediante canales de comunicación personalizados para identificar sus requerimientos y expectativas, lo que permitirá a la empresa saber sobre las tendencias de preferencia, y así ofertar productos, que satisfagan las expectativas del cliente.
- Fidelizar a los Clientes identificando las preferencias de consumo mediante técnicas de estudio de mercado, para que la empresa oferte productos ajustados a las tendencias.
- Lanzamiento de ofertas especiales de productos, para incentivar el consumo.
- Fortalecer la actividad empresarial para aumentar el índice de comercialización, e incrementar el volumen de ventas de la empresa.

A continuación se detalla el alcance esperado de cada uno de los proyectos, actividades que encierran, responsables de la ejecución, presupuesto, financiamiento, metas e indicadores.

PROYECTO

FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

Para su implementación se plantea las siguientes acciones macro:

- **Reestructurar el funcionamiento administrativo**, buscando ordenar los procesos con el fin de mejorar la gestión que desarrolla Panadería y Pastelería Alex y alcanzar la eficiencia administrativa, a fin de aprovechar el recurso humano existente como son:
 - Gerente
 - Financiero
 - Auxiliar Contable- Secretaria
 - Digitadora
 - Jefe de Producción
 - Jefe de Mantenimiento

Para lo cual se prevé:

- ✓ Socializar las expectativas del plan, para que la fuerza de trabajo conozca los objetivos que se trazan, a fin de enlazar acciones para lograr su cumplimiento.

- ✓ Coordinar la re estructuración del funcionamiento institucional, una vez identificados los objetivos y metas trazadas, se coordina el rediseño del funcionamiento institucional, con el fin de que la gestión tenga una secuencia lógica y se mejore el producto.
- ✓ Rediseño del organigrama de funcionamiento institucional, constituye el nuevo diseño de funcionamiento con obligaciones y deberes claramente identificados del recurso humano.
- ✓ Actualización estatutaria, una vez actualizado el rediseño de funcionamiento institucional, se procede a actualizar el estatuto de funcionamiento para que quede debidamente registrado como un cuerpo legal interno de control.

El presupuesto destinado para ejecutar la mencionada actividad se estima de \$1000,00 dólares, monto que corresponde únicamente para gastos varios que se incurrirán para actualización y registro de procesos y nuevo estatuto, las demás acciones no se presupuestan, ya que son acciones internas que realizará la panificadora y están dentro de los mandatos, o gestiones que compete a la parte administrativa.

- **Fortalecer la Imagen Corporativa**, busca mediante la comercialización de productos ganar posicionamiento en el mercado de la oferta.

Para lo que se prevé ejecutar acciones como:

- ✓ Mejorar la atención brindada al cliente, a fin de que el cliente satisfaga sus requerimientos y se sienta comprometido.
- ✓ Satisfacer los requerimientos del cliente mediante tratos personalizados.
- ✓ Brindar productos con elevados estándares de calidad, a fin de satisfacer sus requerimientos y expectativas.

Para la ejecución de la mencionada actividad macro, no se destina monto de presupuesto, debido a que son acciones internas que se realizarán y están dentro de los mandatos, o gestiones que compete a la parte administrativa.

- **Capacitación laboral**, busca desarrollar capacidades del personal que labora en la panificadora para que contribuya a mejorar la atención en el sistema de comercialización y optimizar los recursos en la cadena productiva.

Para lo que se prevé ejecutar acciones como:

- ✓ Elaboración de cronogramas de actividades de cursos siendo su elaboración responsabilidad del Gerente como capacitador principal.
- ✓ Realización de cursos de atención al cliente

Para la ejecución de la mencionada actividad macro, si la realizará no se destina monto de presupuesto, debido a que son acciones internas que se realizarán y están dentro de los mandatos, o gestiones que compete a la parte administrativa.

PROYECTO

FORTALECIMIENTO FINANCIERO

Para su implementación se plantea las siguientes acciones macro:

Mejoramiento del Margen Neto, busca optimizar los recursos en cada uno de los procesos que se ejecutan, desde que se obtienen la materia prima hasta la entrega al consumidor final.

Para lo que se prevé ejecutar acciones como:

- ✓ Negociación óptima con proveedores (Gerente Financiero)
- ✓ Personal capacitado en el desarrollo de funciones (Jefe de Producción y Jefe de Mantenimiento)
- ✓ Optimización de recursos en la fase de producción (Jefe de Producción)
- ✓ Optimización de la cadena de logística, sectorizar las rutas para distribuidores (Gerente).
- ✓ Servicio de comercialización eficiente (Gerente)

Para la ejecución de la mencionada actividad macro, no se destina monto de presupuesto, debido a que son acciones internas que se realizarán y están dentro de los mandatos, o gestiones que compete a la parte administrativa.

Organización y registro financiero eficiente, busca mantener un flujo de efectivo positivo para disponer de recursos económicos al momento de realizar acciones productivas.

Busca ordenar la gestión realizada por el área financiera, a fin de disponer de datos organizados de sus finanzas, para poder tomar acciones correctivas de la gestión realizada y re direccionarlas a los fines trazados en caso de que no se esté cumpliendo.

Para lo que se prevé ejecutar acciones como:

- ✓ Coordinación presupuestaria, con el fin de que toda actividad a realizar sea producto de una planificación ligada a alcanzar un fin.

- ✓ Registros oportunos y fiables, que permitan evaluar la gestión y prever resultados económicos.
- ✓ Organización de transacciones contables
- ✓ Archivo de datos financieros cronológicos.

Para la ejecución de la mencionada actividad macro, no se destina monto de presupuesto, debido a que son acciones internas que se realizarán y están dentro de los mandatos, o gestiones que compete a la parte administrativa.

Proyecto

Mejoramiento del Servicio y Procesos Productivos

Se busca mejorar la cadena productiva en la interviene la panificadora, desde que se inicia el proceso de elaboración, hasta que llega al consumidor final, mediante:

Desarrollo Comunicacional con los Clientes, para mantener un sistema continuo de contacto a fin de conocer expectativas y requerimientos para mejorar el producto y la forma de comercializar, todo ello que converja con la satisfacción del cliente por el producto recibido, a la vez de mejorar el servicio brindado.

Por lo que se plantea:

- ✓ Obtener información completa del cliente (dirección, teléfono, correo) para crear una base de datos.
- ✓ Implementar líneas de comunicación permanente mediante fax, correos y llamadas telefónicas con los clientes.

Atención de Expectativas de clientes y percepción del servicio, busca satisfacer las necesidades del mercado y mejorar las expectativas del cliente, para lo que se plantea:

- ✓ Diseñar lineamientos para medir niveles de satisfacción del cliente, con el fin de que el servicio brindado alcance posicionamiento en el mercado.
- ✓ Aplicación de encuestas de preferencias, es un instrumento que ayuda para identificar los requerimientos, inquietudes y necesidades de los consumidores; a fin de ajustarse a las expectativas del mercado.
- ✓ Establecer canales de comunicación personalizados con los clientes para identificar sus requerimientos y expectativas.
- ✓ Actuar en fases críticas identificadas, para que el cliente perciba mejor el servicio.

Fidelización de clientes, busca alcanzar que los clientes antiguos, continúen adquiriendo los productos que ofrece la panificadora, para lo cual se plantea:

- ✓ Identificar las preferencias de clientes, para que la empresa oferte productos ajustados a las tendencias.
- ✓ Ofertar productos de calidad que permita aumentar el índice de consumo.
- ✓ Realizar eventos y promociones dirigidos a la integración de los clientes.

Optimización de la cadena Productiva, al igual que el mejoramiento del margen neto, se busca optimizar los recursos en cada uno de los procesos que se ejecutan desde que se obtienen la materia prima hasta la entrega al consumidor final.

Para lo que se prevé ejecutar acciones como:

- ✓ Negociación óptima con proveedores.
- ✓ Personal capacitado en el desarrollo de funciones.
- ✓ Optimización de recursos en la fase de producción.
- ✓ Optimización de la cadena de logística.
- ✓ Servicio de comercialización eficiente.
- ✓ Reducción de gastos generales.

Para la ejecución de la actividad macro de contacto con clientes se estima un presupuesto de \$6.000,00 dólares, para la ejecución de la actividad líneas de comunicación permanente mediante fax, correos y llamadas telefónicas con los clientes, presupuesto que será repartido para el periodo de ejecución del plan (\$100,00 mensuales), para lo que respecta la ejecución de actividades de obtención de información de cliente y creación de base de datos, no se destina monto de presupuesto dado a que son acciones internas que realizan y están dentro de los mandatos, o gestiones que compete a la parte administrativa.

Para la ejecución de la actividad macro de Atención de expectativas de clientes y mejoramiento de la percepción del servicio se presupuesta direccionar \$4.800,00 dólares, para la ejecución de la actividad aplicación de encuestas y su actualización, presupuesto que será repartido para el periodo de ejecución del plan (\$400,00 anual), para lo que respecta la ejecución de actividades de diseño de lineamientos y comunicación permanente, no se destina monto de presupuesto dado a que son acciones internas que realizan y están dentro de los mandatos, o gestiones que compete a la parte administrativa.

Para ejecución la actividad macro Fidelización de clientes se estima \$5.000,00 dólares, para la realización de eventos, presupuesto que será repartido para el periodo de ejecución del plan (\$500,00 semestral y cofinanciado con proveedores), para lo que respecta la ejecución de las otras actividades plateadas, no se destina monto de presupuesto dado a que son acciones internas que realiza y están dentro de los mandatos, o gestiones que compete a la parte administrativa.

Para la ejecución de la actividad de optimización de la cadena productiva no se destina monto de presupuesto, debido a que son acciones internas que se realizarán y están dentro de los mandatos, o gestiones que compete a la parte administrativa.

Proyecto

Mejoramiento del Sistema de Mercadeo

Se busca difundir los productos de la panificadora y posicionar la marca en la comunidad, Mediante:

Publicidad Masiva en Medios Impresos y Sonoros, busca difundir los productos y posicionar la imagen en el mercado, para lo cual se plantea:

- ✓ Coordinar con departamento financiero presupuesto para difusión publicitaria, con el fin de destinar presupuesto a mercadeo.
- ✓ Difusión de los productos de la panificadora en medios impresos prensa, revistas locales, trípticos, radio y redes sociales.

Se presupuesta direccionar \$10.000,00 dólares, para la ejecución de las actividades que se incurren, presupuesto que será repartido para el periodo de ejecución del plan (\$2.000,00 anuales), para lo que se requiere coordinar adecuadamente acciones internas que realiza mismas que están dentro de los mandatos, o gestiones que compete a la parte administrativa institucional.

Apertura de mercados y captura de clientes, busca incrementar el número de clientes por lo que se plantea:

- ✓ Diseñar paquetes especiales, planes que incentiven al cliente (instituciones públicas y privadas, negocios, etc.) a optar por los productos y permitan fidelizar.

No se destina monto de presupuesto, debido a que son acciones internas que se realizarán y están dentro de los mandatos, o gestiones que compete a la parte administrativa.

Proyecto

Equipamiento y Actualización Tecnológica

Busca equipar y dotar de tecnología que optimice los procesos productivos, con el fin de obtener mejores resultados, para el efecto se plantea:

Automatización de Procesos, mediante la adquisición de software que permitan optimizar procesos, por lo que se presupuesta inicialmente \$6.000 para dicho fin, que se destinarán a la adquisición de software para control de inventarios de materias primas, registros financieros e inventarios de productos de comercialización, dado que son los requerimientos más urgentes que se realizan manualmente.

Creación de página electrónica, busca crear un medio público para que el usuario y sociedad acceda al portal y visualice los productos, medio que servirá como medio de difusión publicitaria, a la vez contribuirá para mejorar el servicio al cliente. Se presupuesta \$1.500 para la implementación de la actividad.

En si lo señalado, es lo que se busca con el planteamiento de los diferentes proyectos y actividades, mediante la ejecución de la estrategias planteadas. Para ello es necesario coordinar adecuadamente acciones internas, ya que como se identifica los costos reales del plan estratégico son bajos, lo que significa que gran parte está en reestructuración de la gestión administrativa.

4.1.1. Resumen de Proyectos - Actividades

PROYECTOS	ACTIVIDADES
FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO	Reestructuración organizacional <ul style="list-style-type: none">✓ Socializar las expectativas del plan✓ Coordinar la re estructuración del funcionamiento institucional✓ Rediseño del organigrama de funcionamiento institucional✓ Actualización estatutaria
	Fortalecimiento de la imagen corporativa

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la atención brindada al cliente ✓ Satisfacer los requerimientos del cliente ✓ Brindar productos con elevados estándares de calidad
	Capacitación laboral <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de cronogramas de actividades de cursos ✓ Realización de cursos de atención al cliente
PROYECTOS	ACTIVIDADES
FORTALECIMIENTO FINANCIERO	Mejoramiento del margen neto <ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociación óptima con proveedores ✓ Personal capacitado en el desarrollo de funciones ✓ Optimización de recursos en la fase de producción ✓ Optimización de la cadena de logística ✓ Servicio de comercialización eficiente
	Organización y registro financiero institucional eficiente (control por centro de costos) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinación presupuestaria ✓ Registros oportunos y fiables ✓ Organización de transacciones contables ✓ Archivo de datos financieros cronológicos
PROYECTOS	ACTIVIDADES
	Desarrollo comunicacional con los clientes <ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtener información completa del cliente ✓ Crear una base de datos. ✓ Implementar líneas de comunicación con los clientes.

MEJORAMIENTO DEL SERVICIO Y PROCESOS PRODUCTIVOS (1)	Atención de expectativas de clientes y mejoramiento de la percepción del servicio <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar lineamientos para medir niveles de satisfacción del cliente ✓ Aplicación de encuestas de preferencias para identificar los requerimientos, inquietudes y necesidades de los consumidores ✓ Establecer canales de comunicación con los clientes ✓ Actuar en fases críticas
	Fidelización de clientes <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar las preferencias de clientes ✓ Ofertar productos ajustados a las tendencias ✓ Realizar eventos y promociones dirigidos a la integración de los clientes
	Optimización de la cadena productiva <ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociación óptima con proveedores. ✓ Personal capacitado en el desarrollo de funciones. ✓ Optimización de recursos en la fase de producción. ✓ Optimización de la cadena de logística. ✓ Servicio de comercialización eficiente. ✓ Reducción de gastos generales.
PROYECTOS	ACTIVIDADES
MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE MERCADEO Y APERTURA DE MERCADOS	Publicidad Masiva <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar con departamento financiero presupuesto para difusión publicitaria. ✓ Difusión de los productos de la panificadora en medios impresos prensa, revistas locales, trípticos, radio y redes sociales.

	<p>Apertura de mercados</p> <p>✓ Diseñar paquetes especiales, planes que incentiven al cliente (instituciones públicas y privadas, negocios, etc.) a optar por los productos y permitan fidelizar.</p>
PROYECTOS	ACTIVIDADES
EQUIPAMIENTO Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA	<p>Automatización de procesos</p> <p>ADQUISICIÓN DE SOFTWARE</p> <p>✓ Control de inventarios de materias primas</p> <p>✓ Registros financieros</p> <p>✓ Inventarios de productos de comercialización</p>
	<p>Creación de página electrónica institucional</p> <p>Contratación de técnico para crear una página electrónica institucional.</p>

4.2. Presupuesto – Financiamiento

PROYECTO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO	Reestructuración organizacional ✓ Socializar las expectativas del plan ✓ Coordinar la re estructuración del funcionamiento institucional ✓ Rediseño del organigrama de funcionamiento institucional ✓ Actualización estatutaria	<u>1.000,00</u> 250,00* 50,00* 200,00* 500,00	PROPIO
	Fortalecimiento de la imagen corporativa ✓ Mejorar la atención brindada al cliente ✓ Satisfacer los requerimientos del cliente ✓ Brindar productos con elevados estándares de calidad	<u>1.500,00</u> 500,00* 500,00* 500,00*	
	Capacitación laboral	<u>4.050.00</u>	

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de cronogramas de actividades de cursos ✓ Realización de cursos de atención al cliente 	50,00* 4.000,00*	
PROYECTO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
FORTALECIMIENTO FINANCIERO	Mejoramiento del margen neto <ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociación óptima con proveedores ✓ Personal capacitado en el desarrollo de funciones ✓ Optimización de recursos en la fase de producción ✓ Optimización de la cadena de logística ✓ Servicio de comercialización eficiente ✓ Reducción de gastos generales 	<u>7.500,00</u> 500,00* - 1.000,00* 1.000,00* 4.000,00* 1.000,00*	
	Organización y registro financiero	<u>6.600,00</u>	

* Valor estimado que se requerirá para ejecución de actividades, Valores Imputados

	institucional eficiente (control por centro de costos) ✓ Coordinación presupuestaria ✓ Registros oportunos y fiables ✓ Organización de transacciones contables ✓ Archivo de datos financieros cronológicos	3.000,00* 1.200,00* 1.200,00* 1.200,00*	
PROYECTO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO Y PROCESOS PRODUCTIVOS (1)	Desarrollo comunicacional con los clientes ✓ Obtener información completa del cliente ✓ Crear una base de datos. ✓ Implementar líneas de comunicación con los clientes.	<u>10.500,00</u> 3.000,00* 1.500,00* 6.000,00	PROPIO
	Atención de expectativas de	<u>11.000,00</u>	

* Valor estimado que se requerirá para ejecución de actividades, Valores Imputados

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar eventos y promociones dirigidos a la integración de los clientes 		
	Optimización de la cadena productiva <ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociación óptima con proveedores. ✓ Personal capacitado en el desarrollo de funciones. ✓ Optimización de recursos en la fase de producción. ✓ Optimización de la cadena de logística. ✓ Servicio de comercialización eficiente. 	<u>7.500,00</u> 500,00* - 1.000,00* 1.000,00* 4.000,00* 1.000,00*	
PROYECTO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
	Publicidad Masiva <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar con departamento financiero 	<u>11.500,00</u> 1.500,00* 10.000,00	PROPIO

* Valor estimado que se requerirá para ejecución de actividades, Valores Imputados

MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE MERCADERO Y APERTURA DE MERCADOS	presupuesto para difusión publicitaria. ✓ Difusión de los productos de la panificadora en medios impresos prensa, revistas locales, trípticos, radio y redes sociales.		
	Apertura de mercados ✓ Diseñar paquetes especiales, planes que incentiven al cliente (instituciones públicas y privadas, negocios, etc.) a optar por los productos y permitan fidelizar.	5.000,00*	PROPIO
PROYECTO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
EQUIPAMIENTO Y	Automatización de procesos	<u>6.000,00</u>	
	ADQUISICIÓN DE SOFTWARE	2.000,00	PROPIO
		2.000,00	PROPIO
	✓ Control de	2.000,00	PROPIO

ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA	inventarios de materias primas ✓ Registros financieros ✓ Inventarios de productos de comercialización		
	Creación de página electrónica institucional Contratación de un técnico para crear una página electrónica institucional.	<u>1.500,00</u> 1.500,00	PROPIO
PRESUPUESTO ESTIMADO		72.650,00	

4.3. Metas - Indicadores - Verificadores

METAS	INDICADORES	VERIFICADORES
Reestructurar el área administrativa	Hasta finales del primer año de implementado el Plan Estratégico la panificadora cuenta con una estructura de funcionamiento administrativo	Organigrama de funcionamiento Cuadro de funciones y responsabilidades asignadas
Fortalecer la imagen corporativa	Hasta finales del segundo año de implementado el plan estratégico, la panificadora mejora su posicionamiento en el mercado en un 30%.	Encuestas de opinión Formato de instrumentos aplicados
Capacitar al personal	Anualmente la panificadora realiza por lo menos una	Registros de realización Cronograma de ejecución

	capacitación al personal para mejorar la atención al servicio.	
Mejoramiento del margen neto	Anualmente la panificadora mejora su margen por lo menos en un 20% (inicialmente optimizando rendimiento y luego en la segunda etapa inicialmente volúmenes y participación en el mercado.	Estados de Ingresos y Gastos. • Estados de Producción.
METAS	INDICADORES	VERIFICADORES
Organizar y registrar transacciones financieras eficientemente.	Mensualmente la panificadora cuenta con un sistema de registro ordenado y cronológico de las transacciones financieras incurridas.	Verificación física de archivos transaccionales. Indicadores de verificación.
Desarrollar comunicación directa con los clientes.	Hasta finales del primer año de funcionamiento del plan, la panificadora cuenta con una base de datos completa de clientes. Mensualmente la panificadora mantiene por lo menos un contacto directo con los clientes.	Verificación física de base de datos. Verificación de registro de contactos efectivos.
Atender las expectativas de clientes y percepción del servicio.	De los requerimientos identificados de los clientes, anualmente se mejora mínimo en un 50% sus expectativas.	Encuestas de opinión. Indicadores de satisfacción.
Fidelizar a clientes.	Hasta finales de la ejecución del plan se alcanza una fidelización	Encuestas de opinión.

	de al menos el 20% de los clientes.	
Publicitar en medios impresos, sonoros y redes sociales los productos.	Hasta mediados del primer año de implementado el Plan Estratégico, la panificadora cuenta con el arte para difundir en medios de comunicación. Anualmente se distribuye publicidad impresa (1000 afiches y trípticos), y se publicita por radio prensa la oferta.	Verificación de material publicitario a difundir. Existencias de afiches y trípticos Contrataciones realizadas con medios de comunicación.
Aperturar mercados y capturar clientes.	Anualmente el número de clientes se incrementa en un 10%.	Número de clientes nuevos
Crear página electrónica institucional.	Hasta finales del primer año de implementado el Plan Estratégico la panificadora cuenta con una página electrónica oficial.	Visita electrónica a la página. Registro de costos de creación de página electrónica.

Una vez realizado el análisis y diagnóstico en la Panadería y como paso previo a la implementación del Plan Estratégico se determinaron los siguientes problemas, los mismos que para superarlos, nos planteamos más adelante los objetivos- metas, que a su vez serán logrados mediante la implementación de 5 “proyectos” que serán desarrollados y ejecutados en dos escenarios.

El primero optimizando los recursos ahora existentes superando deficiencias y cuellos de botellas y el segundo escenario partiendo de la nueva organización (escenario 1) incrementar la participación en el mercado en un 3%, supuestos que permitirán incrementar la rentabilidad que constituye el objetivo general de la presente investigación (tesis).

ÁRBOL DE PROBLEMAS (DIAGNOSTICO)

PROBLEMAS INTERNOS

- Débil estructura orgánica
- Aplicación de procesos empíricos
- Inexistencia de servicio post- venta
- Inexistencia de procesos automatizados
- Inexistencia de capacitación laboral
- Limitado capital fijo y de trabajo
- Inadecuado sistema de registro de ingresos y gastos
- Área financiera mal manejada
- Nulo presupuesto destinado a mercadeo
- Inexistencia de sistemas de evaluación de satisfacción al cliente

PROBLEMAS EXTERNOS

- Alta competencia directa
- Cambios en estilos y preferencias de consumo

En función de los problemas detectados, se ha desarrollado los proyectos que son sustentados en supuestos, antes proyectos sugeridos en el capítulo 3 y 4 y que se cumplirán como ya se señaló anteriormente en dos escenarios.

El primero optimizando la infraestructura y recursos ahora existentes, eliminando actividades innecesarias, mejorando los procesos de gestión y de producción y los cuellos de botellas y el segundo escenario incrementando la producción, el uso de recursos selectivos y estrictamente necesarios, estrategias que nos permitan incrementar nuestra participación en el mercado, en un 3% anual generando mejor y mayor rentabilidad, objetivo central del presente trabajo de investigación.

ESCENARIO N 1 OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

DATOS PARA ELABORAR EL FLUJO DE FONDOS

- LA EMPRESA CRECE DEL 2011 AL 2012 EN 28% INTERNO Y EN EL MERCADO AL 4,1%
- INGRESOS EL 31%
- MODELO DETERMINÍSTICO

- HEMOS CRECIDO AL 4,1% EN EL MERCADO
- EL VOLUMEN SE PUEDE SUBIR
- COSTOS VARIABLES 2%
- COSTOS DE VENTAS SE SUMAN POR BONOS A CAJERAS ESO POSIBILITA
- COSTOS FIJOS CONSTANTES

FLUJO DE FONDOS

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS		579984	759.779,04	759.779,04	759.779,04	759.779,04	759.779,04
COSTOS DE PRODUCCIÓN		379820,4	492.260,85	492.260,85	492.260,85	492.260,85	492.260,85
DEPRECIACION MAQUINARIA							
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES							
DEPRECIACIÓN VEHICULOS							
GANANCIAS GRAVADAS		200.163,60	267.518,19	267.518,19	267.518,19	267.518,19	267.518,19
(-) GASTOS ADMINISTRACION		44512,8	58.630,44	58.630,44	58.630,44	58.630,44	58.630,44
(-) GASTOS VENTAS		71283,33	80.729,69	80.729,69	80.729,69	80.729,69	80.729,69
(-) DEPRECIACIONES		28116,5	28.116,50	28.116,50	28.116,50	28.116,50	28.116,50
(-) AMORTIZACIONES			0	0	0	0	0
(-) GASTOS FINANCIEROS		3302	3.321,48	3.321,48	3.321,48	3.321,48	3.321,48
(=)UTILIDAD BRUTA		52.948,97	96.720,08	96.720,08	96.720,08	96.720,08	96.720,08
(-) 15% TRABAJADORES		7.942,35	14.508,01	14.508,01	14.508,01	14.508,01	14.508,01
(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		45.006,62	82.212,07	82.212,07	82.212,07	82.212,07	82.212,07
(-) 23% IMPUESTOS		10.351,52	18.908,78	18.908,78	18.908,78	18.908,78	18.908,78
(=)UTILIDAD NETA		34.655,10	63.303,29	63.303,29	63.303,29	63.303,29	63.303,29
(-) INVERSION	72.650,00						
PROYECTO AREA ADMINISTRATIVA	6.550,00						
PROYECTO AREA FINANCIERA	9.600,00						
PROYECTO AREA DE MERCADEO	32.500,00						
PROYECTO AREA OPERATIVA	16.500,00						
PROYECTO AREA TECNOLOGICA	7.500,00						
FLUJO DE FONDOS NETO		34.655,10	63.303,29	63.303,29	63.303,29	63.303,29	63.303,29

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO

Elaborar un presupuesto aplicado al sector pacificador no es tarea sencilla: los procesos y la diversidad de productos que se pueden fabricar además de la diversidad de actividades, puede constituir un inconveniente a la hora de establecer los procedimientos y metodologías , aplicables para la elaboración de presupuesto.

Una de las mayores dificultades se halla en la distribución de los costos indirectos. En consecuencia, es una práctica común determinarlos tomando como factor de prorratio a la mano obra.

Los presupuestos que elaboramos, corresponden a los ingresos (ventas y volúmenes) así como de los egresos (costos desagregados en fijos y variables) y gastos (desagregados en administrativos de ventas y financieros)

A continuación un análisis de la rentabilidad del proyecto en un escenario de incrementos, que hemos procedido a tomar volúmenes, maximizando rendimientos de los costos fijos y optimizando los rendimientos de los costos variables.

Se entiende como rentable aquella inversión en la que el valor de los rendimientos que proporciona es superior al de los recursos que utiliza. Para determinar la rentabilidad de una inversión, o para decidir entre varias inversiones alternativas en términos de rentabilidad, se emplearon indicadores de análisis de rentabilidad tales como el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Rentabilidad o el periodo de retorno.

El Valor Actual Neto (VAN) se obtiene al sumar los flujos de fondos que tienen lugar durante el horizonte de la inversión incluyendo el desembolso inicial (deflactados, por la tasa de corte) las distorsiones de la economía, durante el horizonte económico del proyecto, deben ser corregidos y este lo hace, el deflactor, el flujo de fondos, pues adicionalmente para poder sumar los flujos de fondos de los diferentes años escenarios transportados de valor nominal a valor constantes.

- Tasa pasiva 4%
- Inflación 5%
- Riesgo país 8%
- Rendimiento de accionistas 3%

ESCENARIO N 2 INCREMENTOS

SUPUESTOS ESCENARIO 2				
PRODUCCIÓN	144.540,00	3300 UNIDADES DE PAN	PVP \$ 0,12	
MATERIA PRIMA	72.270,00	3300 UNIDADES DE PAN	CMP 0,06 * 365 DIAS	
MANO DE OBRA	1.040,00	2 EMPLEADOS	AYUDANTE / HORNERO	\$ 520
INCREMENTO DE SERVICIO BASICO	922,00			
UTENSILLO	300,00			
ALMUERZOS	5.000,00			
UNIFORMES	1.000,00			
SEGURO MEDICO	14.400,00	40 C/PERSONA	30 EMPLEADOS	12 MESES
COMBUSTIBLE	1.000,00			
CHOFER	450,00			
PROMOCIONES	1.000,00			

Para el escenario 2 realizaremos incrementos de ventas (volúmenes) y costos fijos y variables, incrementos de mano de obra tanto en la producción.

Debemos tomar en cuenta que en cuanto a maquinaria no se incrementara, ya que el espacio físico no lo permite y su capacidad instalada es suficiente para obtener el incremento del volumen de producción planificado.

En cuanto al personal Panadería Alex este debe ser tomado como factor básico para buscar incrementar la rentabilidad, y esto se lograra con la implementación del proyecto (escenario 2), en el cual no solo se piensa en lo financiero sino también en elevar el entorno, la cultura empresarial, el ambiente, el reconocimiento y el autoestima de los trabajadores, darle un mejor nivel de vida y de comodidades a los trabajadores.

Para esto se plantea incrementar la producción y venta de alrededor de 3300 unidades de pan dia , se incrementa de manera proporcional el uso de la materia prima, mano de obra incremento de 2 obreros y costo indirectos de fabricación, para el personal se incrementa un seguro privado, almuerzo diario, uniformes para todo el personal, y promociones para los clientes.

FLUJO DE FONDOS

		2011	2012	INCREMENTOS	2013	2014	2015	2016
INGRESOS		579.984,00	759.779,04	144.540,00	904.319,04	904.319,04	904.319,04	904.319,04
COSTOS DE PRODUCCION		379.820,40	492.260,85	74.532,00	566.792,85	566.792,85	566.792,85	566.792,85
GANANCIAS GRAVADAS		200.163,60	267.518,19		337.526,19	337.526,19	337.526,19	337.526,19
(-) GASTOS ADMINISTRACION		44.512,80	58.630,44	20.400,00	79.030,44	79.030,44	79.030,44	79.030,44
(-) GASTOS VENTAS		71.283,33	80.729,69	2.450,00	83.179,69	83.179,69	83.179,69	83.179,69
(-) DEPRECIACIONES		28.116,50	28.116,50		28.116,50	28.116,50	28.116,50	28.116,50
(-) AMORTIZACIONES			0		0	0	0	0
(-) GASTOS FINANCIEROS		3.302,00	3.321,48		3.321,48	3.321,48	3.321,48	3.321,48
(=)UTILIDAD BRUTA		52.948,97	96.720,08		143.878,08	143.878,08	143.878,08	143.878,08
(-) 15% TRABAJADORES		7.942,35	14.508,01		21.581,71	21.581,71	21.581,71	21.581,71
(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		45.006,62	82.212,07		122.296,37	122.296,37	122.296,37	122.296,37
(-) 22% IMPUESTOS		9.901,46	18.086,66		26.905,20	26.905,20	26.905,20	26.905,20
(=)UTILIDAD NETA		35.105,17	64.125,42		95.391,17	95.391,17	95.391,17	95.391,17
(-) INVERSION	72.650,00							
PROYECTO AREA ADMINISTRATIVA	6.550,00							
PROYECTO AREA FINANCIERA	9.600,00							
PROYECTO AREA DE MERCADEO	32.500,00							
PROYECTO AREA OPERATIVA	16.500,00							
PROYECTO AREA TECNOLOGICA	7.500,00							
FLUJO DE FONDOS NETO		35.105,17	64.125,42		95.391,17	95.391,17	95.391,17	95.391,17

* En base a los supuestos, alguna ya están implementados al momento

VAN	=	-	72.650,00	+	$\frac{35.105,17}{(1+0,20)^1}$	$\frac{64.125,42}{(1+0,20)^2}$	$\frac{95.391,17}{(1+0,20)^3}$	$\frac{95.391,17}{(1+0,20)^4}$	$\frac{95.391,17}{(1+0,20)^5}$
VAN	=	-	72.650,00	+	1,2	1,44	1,73	2,07	2,49
VAN	=	-	72.650,00	+	29.254,31	44.531,54	55.139,40	46.082,69	38.309,71
VAN	=		(-72650)	+	29.254,31	44.531,54	55.139,40	46.082,69	38.309,71
VAN	=		140.667,64						

TIR	$\frac{(72.560,00)}{77\%}$	=	35.105,17	64.125,42	95.391,17	95.391,17	95.391,17
TIR	(72.560,00)	=	$\frac{35.105,17}{(1+0,77)^1}$	$\frac{64.125,42}{(1+0,77)^2}$	$\frac{95.391,17}{(1+0,77)^3}$	$\frac{95.391,17}{(1+0,77)^4}$	$\frac{95.391,17}{(1+0,77)^5}$
TIR	(72.560,00)	=	$\frac{35.105,17}{1,77}$	$\frac{64.125,42}{3,1329}$	$\frac{95.391,17}{5,545233}$	$\frac{95.391,17}{9,8150624}$	$\frac{95.391,17}{17,37266}$
TIR	(72.560,00)	=	19.833,43	20.468,39	17.202,37	9.718,85	5.490,88
TIR	(72.560,00)	=		72.713,92	TIR	=	77%

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la investigación realizada se ha llegado a las principales conclusiones, sobre las cuales se han realizado las respectivas recomendaciones, para que puedan ser acogidas como medio de apoyo por los involucrados para mejorar la actividad económica dela Panadería y Pastelería Alex:

5.1. Conclusiones

- La elaboración de un Plan Estratégico para la Panadería y Pastelería Alex, permite orientar las actividades propias de la gestión administrativa por parte de los directivos, y es una alternativa viable social y económica de implementar.
- En el diagnóstico se logran establecer los principales limitantes y problemas que afectan el desarrollo de la actividad que realiza la panificadora, y a la vez permite plantear acciones que contribuyan a su desarrollo.
- La realización de la caracterización y diagnóstico situacional de la panificadora, es una herramienta que permite determinar la factibilidad de la propuesta y los lineamientos básicos; porque se identifican las ventajas y desventajas que impulsan y limitan la actividad.
- La propuesta no solo implica un plan de mejoramiento, sino toda una planificación, la cual se basa en un diagnóstico que identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la panificadora; lo que contribuirá a generar sostenibilidad y rendimiento a mediano y largo plazo.
- El Direccionamiento Estratégico para la Panadería y Pastelería Alex, permite determinar hacia una meta a futuro, tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización, el constituye el marco de la planificación que guía la determinación de las actividades, enfocado en los objetivos trazados.
- La elaboración del Plan Táctico, contribuye a la consecución de los objetivos, dado que contienen líneas de acción e identifica el presupuesto y alcance que persigue la propuesta.
- El impacto que genera la propuesta es de beneficio para los clientes y la panificadora, ya que, al mejorar la actividad la panadería obtendrá mayores ingresos y los clientes mejor producto.
- La identificación de proyectos y actividades prioritarias ha sido fundamental para optimizar los recursos, lo que orientará las actividades para mejorar la actividad por parte de los directivos.

5.2. Recomendaciones

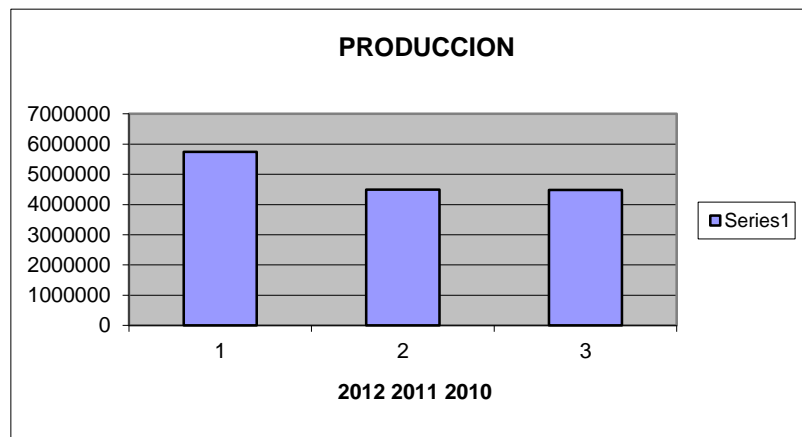
- Considerando la importancia del mejoramiento de la oferta brindado por la empresa nacional, los directivos de la panificadora debe fortalecer la organización para que los mandos medios puedan coordinar y dirigir el mejoramiento de la actividad e ingresos.
- Es importante que los directivos mantengan acciones de diagnóstico continuo para poder alcanzar las metas trazadas en la propuesta, ya que al realizar un diagnóstico se identifican limitantes y problemas que afectan a la consecución de los objetivos.
- Se recomienda llevar registros de diagnóstico continuo, mediante la elaboración de indicadores de evaluación para actualizar la factibilidad de la propuesta.
- Planteadas las soluciones, y para lograr el cumplimiento del propósito, ejecución y financiamiento del plan, es indispensable que los directivos y funcionarios sociabilicen los alcances para que todos converjan al alcance de los objetivos.
- Es fundamental identificar la finalidad del direccionamiento estratégico para enrumbar a la panificadora hacia dónde quiere ir con la implementación de la propuesta, por lo que se recomienda que toda actualización y evaluación del citado se haga de manera conjunta con el recurso humano.
- Es importante que la institución ejecute las acciones que contiene el Plan Táctico, ya que sin su ejecución no se alcanzaran los objetivos trazados, dado que contienen líneas de acción e identifica el presupuesto y se enlaza con el alcance que persigue la propuesta.
- Dado que uno de los resultados que genera el plan es el incremento de los ingresos se recomienda aplicar en su totalidad la propuesta, así se obtendrán mayores ingresos y los clientes mejores servicios.
- Se recomienda acoger las acciones contempladas en el plan, para que los programas que se plantean tengan mayores resultados, ya que constan en la propuesta dentro de una lógica secuencial y con metas por alcanzar.

ANEXOS

ANEXO N° 1 PRODUCCIÓN HISTÓRICA

PRODUCCION 2012				PRODUCCION 2011				PRODUCCION 2010			
1	ESPECIAL	257370	4,48	1	ESPECIAL	282600	6,29	1	ESPECIAL	282500	6,30
2	REVENTADO PEQ	201505	3,51	2	REVENTADO PEQ	199650	4,44	2	REVENTADO PEQ	199550	4,45
0	BISCOCHO	202215	3,52	0	BISCOCHO	206790	4,60	0	BISCOCHO	206690	4,61
4	GUSANO	231170	4,03	4	GUSANO	264510	5,89	4	GUSANO	264410	5,90
5	ROSA	89471	1,56	5	ROSA	78000	1,74	5	ROSA	77900	1,74
6	CENTENO SAL	152090	2,65	6	CENTENO SAL	116370	2,59	6	CENTENO SAL	116270	2,59
7	CENTENO DULCE	78965	1,38	7	CENTENO DULCE	69300	1,54	7	CENTENO DULCE	69200	1,54
8	AGUA	42730	0,74	8	AGUA	42150	0,94	8	AGUA	42050	0,94
9	PALANQ. POP	235605	4,11	9	PALANQ. POP	213300	4,75	9	PALANQ. POP	213200	4,76
10	BOTONCITOS	14350	0,25	10	REVEN POP	97950	2,18	10	REVEN POP	97850	2,18
11	REVENTADO	448875	7,82	11	REVENTADO	416400	9,27	11	REVENTADO	412000	9,19
12	AMBATO	279655	4,87	12	AMBATO	265950	5,92	12	AMBATO	265850	5,93
13	QUESO	600	0,01	13	QUESO	600	0,01	13	QUESO	600	0,01
14	INJERTO	128930	2,25	14	INJERTO	111450	2,48	14	INJERTO	111650	2,49
15	ENROLLADO	287890	5,02	15	ENROLLADO	308760	6,87	15	ENROLLADO	308960	6,89
16	DULCE	87945	1,53	16	DULCE	91350	2,03	16	DULCE	91550	2,04
17	KACHO	11830	0,21	17	KACHO	64290	1,43	17	KACHO	63490	1,42
18	KACHO QUESO	200870	3,50	18	KACHO QUESO	206760	4,60	18	KACHO QUESO	206960	4,62
19	EMPANADILLA	339205	5,91	19	EMPANADILLA	351900	7,83	19	EMPANADILLA	352100	7,85
20	CHOCOLATE	140575	2,45	20	CHOCOLATE	159780	3,56	20	CHOCOLATE	159980	3,57
21	EMPANADAS	49050	0,85	21	EMP. QUESO	94860	2,11	21	EMP. QUESO	95060	2,12
22	TRENSA	2800	0,05	22	TRENSA	2670	0,06	22	TRENSA	2870	0,06
23	M. CENTENO	3556	0,06	23	M. CENTENO	3660	0,08	23	M. CENTENO	3860	0,09
24	M. QUESO	3645	0,06	24	M. QUESO	3090	0,07	24	M. QUESO	3290	0,07
25	BAGUETTE	4159	0,07	25	BAGUETTE	4620	0,10	25	BAGUETTE	4820	0,11
26	MAIZ	146645	2,56	26	MAIZ	191550	4,26	26	MAIZ	191750	4,28
27	LECHE DULCE	21985	0,38	27	LECHE DULCE	38790	0,86	27	LECHE DULCE	38990	0,87
28	ROSCAS	96190	1,68	28	ROSCAS	61690	1,37	28	ROSCAS	39000	0,87
29	COCO	27140	0,47	29	COCO	34110	0,76	29	COCO	34310	0,77
30	PANCITO	89280	1,56	30	PANCITO	102850	2,29	30	PANCITO	159050	3,55
31	PAN PARA ENFUNDAR	112120	19,54	31	ENRRROLLADO DE QUESO	3850	0,09	31	ENRRROLLADO DE QUESO	105600	2,36
32	ENRRROLLADO DE QUESO	11515	0,20	32	HAMBURGUESA ESTUDIANTEL	7500	0,17	32	HAMBURGUESA ESTUDIANTEL	0	-
33	HAMBURGUESA ESTUDIANTEL	8440	0,15	33	HAMBURGUESA MED	42200	0,94	33	HAMBURGUESA MED	38400	0,86
34	HAMBURGUESA MED	25850	0,45	34	HAMBURGUESA GRAND	17200	0,38	34	HAMBURGUESA GRAND	14400	0,32
35	HAMBURGUESA GRAND	9670	0,17	35	HOT DOG ESTUDIANTEL	300	0,01	35	HOT DOG ESTUDIANTEL	0	-
36	HOT DOG ESTUDIANTEL	890	0,02	36	HOT DOG MED	30730	0,68	36	HOT DOG MED	27480	0,61
37	HOT DOG MED	24375	0,42	37	HOT DOG GRAD	11050	0,25	37	HOT DOG GRAD	9450	0,21
38	HOT DOG GRAD	17445	0,30	38	GUSANO MED	75250	1,67	38	GUSANO MED	67650	1,51
39	GUSANO MED	35780	0,62	39	GUSANO GR	68330	1,52	39	GUSANO GR	63300	1,41
40	GUSANO GR	39250	0,68	40	AGUA MED	3900	0,09	40	AGUA MED	3900	0,09
41	AGUA MED	46300	0,81	41	AGUA GRANDE	3200	0,07	41	AGUA GRANDE	900	0,02
42	AGUA GRANDE	4780	0,08	42	GUSANO ESTUDIANTEL	81860	1,82	42	GUSANO ESTUDIANTEL	15850	0,35
43	GUSANO ESTUDIANTEL	120355	2,10	43	REVENTADO ESTUDIANTEL	51180	1,14	43	REVENTADO ESTUDIANTEL	12000	0,27
44	REVENTADO ESTUDIANTEL	14400	0,25	44	AMBATO ESTUDIANTEL	0	-	44	AMBATO ESTUDIANTEL	6600	0,15

4	AMBATO			45	CENTENO DE SAL			4	CENTENO DE SAL		
5	ESTUDIANTEL	1345	0,02		ESTUDIANTEL	300	0,01	5	ESTUDIANTEL	1500	0,03
4	CENTENO DE SAL			46	ROSA ESTUDIANTEL	1200	0,03	4	ROSA ESTUDIANTEL	0	-
6	ESTUDIANTEL	5115	0,09		CHOCOLATE			6	CHOCOLATE		
4	ROSA ESTUDIANTEL	204305	3,56	47	CENTRAL TECN.	1290	0,03	7	CENTRAL TECN.	0	-
7	CHOCOLATE							4			
8	CENTRAL TECN.	101180	1,76	48		0	0	8		0	-
4	SUIZO							4	SUIZO		
9	ENROLLADOE	70020	1,22	49	SUIZO	9000	0,20	9	ENROLLADOE	0	-
	STUDIANTEL	300	0,01		ENROLLADOE				STUDIANTEL	0	
						0					
		573881	100,0				100,0			448279	100,00
	0	1	0		4494090		0		0		



ANEXO N° 2 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

CALCULO DE SERVICIOS BASICOS							
PAGO DE SERVICIOS BASICOS	PORCENT AJ	VALOR. M	VALOR. D	VALOR.HOR	PRODUCCION DIARIA EN PAN	CONSUMO LUZ	GAST ALEC POR PAN
ENERGIA ELCTRICA	100%	247,77	8,26	0,344	15941,142	2,08	0,000130
PRODUCCION	80%	166,4	5,55	0,231	GTS D D F		
GERENCIA	10%	20,8	0,69	0,029	GTS ADMNT		
VENTAS	10%	20,8	0,69	0,029	GTS IN D F		
AGUA POTABLE	100%	92,97	3,10	0,129	15941,142	1,87	0,0000991
PRODUCCION	80%	149,6	4,99	0,208	GTS D D F		
GERENCIA	5%	9,35	0,31	0,013	GTS ADMNT		
VENTAS	15%	28,05	0,94	0,039	GTS IN D F		
TELEFONO	100%	48,55	1,61833	0,067	15941,142	0,1125	0,0000059
PRODUCCION	20%	9	0,3	0,013	GTS D D F		
GERENCIAS	60%	27	0,9	0,038	GTS ADMNT		
VENTAS	20%	9	0,3	0,013	GTS IN D F		
TOTAL SERVICIOS BASICOS						#####	VALOR POR HORA
CALCULO DE COMBUSTIBLE							
CAMIONES Y HORNO	COSTO .M	COSTO SE	COSTO .D	COSTO.X.H	PRODUCCION DIARIA EN PAN	G COMBUSTIBLE DIARIO	G.COMBUSTIBLE POR.H
DEISEL CAMIONES DE REPARTO	259,59	64,8975	8,653	0,961 4	15941,14167	8,653	0,000543
DIESEL HORNS DE PRODUCCION	498,2	124,55	16,607	1,845 2	15941,14167	16,607	0,001042
TOTAL PAGO DIESEL							0,001585

CALCULO A TRABAJADORES							
PAGO PANADEROS	SULD. M.	SUED. SE	SUELD. D	SUEL. HOR	PRODUCCION DIARIA EN PAN	SUELDO DIARIO	SUELDO POR PAN
VALOR TOTAL EN 10 PANADEROS	5200	1300	173,333	19,25 9 1,777	15941,14167	173,3333	<u>0,010873</u>
VALOR POR CADA PANADERO	480	120	16	8	15941,14167	16	0,001004
EMPACADORES	SULD. M.	SUED. SE	SUELD. D	SUEL. HOR			
VALOR TOTAL EN 2 EMPACADORES	636	159	21,2	2,355 6 1,367	15941,14167	21,2	<u>0,001330</u>
VALOR POR CADA EMPACADOR	318	79,5	10,6	7	15941,14167	12,30968	0,000772
CHOFERES	SULD. M.	SUED. SE	SUELD. D	SUEL. HOR			
VALOR TOTAL EN 2 CHOFERS	840	210	28	3,111 1 1,555	15941,14167	28	<u>0,001756</u>
VALOR CHOFER	420	105	14	6	15941,14167	14	0,000878
SUELDO							
TOTAL SUELDO EN PANADEROS	0,01087						
TOTAL SUELDO EN EMPACADORES	0,00133						
TOTAL SUELDO EN CHOFERES	0,00176						
TOTAL SUELDO EN GENERAL	0,01396						

	ADMINISTRATIVO	SUED.	SUELD.	SUEL. HOR	PRODUCCION DIARIA EN PAN	SUELDO DIARIO	SUELDO POR PAN
PAGO DIRECTIVO	SULD. M.	SE	D				
VALOR TOTAL EN 2 GERENTE FINANCIERO	3000	750	100	11,11 1 6,451	15941,14167	100	<u>0,006273</u>
VALOR POR CADA DIRECTIVO	1500	375	50	6	15941,14167	58,06452	0,003642
PAGO ADMINISTRATIVOS	SULD. M.	SUED. SE	SUELD. D	SUEL. HOR			
VALOR TOTAL EN 2 OFICINA	4200	1050	140	15,55 6 1,555	15941,14167	140	<u>0,008782</u>
	420	105	14	6	15941,14167	14	0,000878
PAGO ADMINTRATIVO 2	SULD. M.	SUED. SE	SUELD. D	SUEL. HOR			
VALOR TOTAL EN 2 COORD. EVENTOS Y MANTENIMIENT	1300	325	43,3333	4,814 8 2,407	15941,14167	43,33333	<u>0,002718</u>
VALOR ADMIS. 2	650	162,5	21,6667	4	15941,14167	21,66667	0,001359

SUELDOS	
TOTAL SUELDOS EN ADMINISTRATIVO	0,00627
TOTAL SUELDOS ENDIRECTIVOS	0,00878
TOTAL SUELDO EN ADMINISTRATIVO 2	0,00272
TOTAL SUELDOS EN GENERAL	0,01777

	VENTAS				PRODUCCION DIARIA EN PAN	SUELDO DIARIO	SUELDO POR PAN
PAGO CAJERAS	SULD. M.	SUED. SE	SUEL. D	SUEL. HOR			
				11,11			
VALOR TOTAL EN 10 CAJERAS	3000	750	100	1	15941,14167	100	<u>0,006273</u>
				1,111			
VALOR POR CADA CAJERA	300	75	10	1	15941,14167	10	0,000627
VALOR TOTAL EN 3 AUXILIARES	810	202,5	27	3	15941,14167	27	<u>0,001694</u>
VALOR POR CADA AUXILIAR	270	67,5	9	1	15941,14167	9	0,000565
SUELDOS							
TOTAL SUELDOS EN CAJERAS	<u>0,0063</u>						
TOTAL SUELDOS AUXILIARES	0,00169						
TOTAL SUELDO							
TOTAL SUELDOS EN GENERAL	0,00797						

TOTAL UNIFICADO **0,0415202**

ANEXO N° 3 CUESTIONARIOS

PANADERÍA ALEX

OBJETIVO: Crear una base de datos con el fin de visualizar el desempeño de la empresa Según el criterio de los empleados.

Nombre: _____ Cargo: _____

Edad: _____ Escolaridad: _____

Sexo: F _____ M _____ Tiempo de Servicio: _____

Marque con una X la respuesta a cada pregunta.

1. Considera que sus funciones dentro de la empresa están claramente definidas?

a. Si _____ b. No _____

Por que? _____

2. Se le ha presentado algún problema en el cumplimiento de sus funciones?

a. Si _____ b. No _____

Cuales? _____

3. La empresa realiza capacitaciones?

a. Si _____ b. No _____

4. Cada cuanto la empresa brinda capacitación a los empleados?

a. Mensualmente ____ b. Trimestralmente ____ c. Semestralmente ____ d. Anualmente ____

5. Cree que las capacitaciones son?

a. Excelentes ____ b. Buenas ____ c. Regulares ____ d. Malas ____

Por que? _____

6. La interrelación con los demás empleados es?

a. Excelente ____ b. Buena ____ c. Regular ____ d. Mala ____

Por que? _____

7. Considera que el trato de los directivos hacia los empleados es?

a. Excelente ____ b. Buena ____ c. Regular ____ d. Mala ____

Por que? _____

8. Los Directivos tiene en cuenta las opiniones que dan los empleados con relación al

Funcionamiento de la empresa?

a. Si _____ b. No _____

Por qué? _____

9. Considera que las instalaciones son las apropiadas para el funcionamiento de la empresa?

a. Si _____ b. No _____

Por que? _____

10. Según su criterio, la tecnología con la que cuenta la empresa para la producción es la apropiada?

a. Si _____ b. No _____

Por que? _____

11. Como califica el nivel de la tecnología?

a. Excelente _____ b. Buena _____ c. Regular _____ d. Mala _____

12. Cuál cree que es la principal fortaleza que tiene los productos de Panadería Alex con relación a la competencia?

a. _____ Calidad

b. _____ Precio

c. _____ Variedad de Productos

d. _____ Cumplimiento en la entrega

e. _____ Tradición

f. _____ Nombre

g. _____ Otro

Cual? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fuente: Autores

CUESTIONARIO PARA DEFINIR LA DEMANDA ACTUAL O HISTÓRICA

Edad:.....

Sexo:.....

1.- ¿Cuántas veces por semana compra Ud. Pan?

1	()	4	()	7	()
2	()	5	()		
3	()	6	()		

2.- ¿En qué lugares prefiere comprar el pan?

Supermercados	()
Tiendas	()
Panaderías	()

Si su respuesta es panadería, indique el nombre:

3.- ¿Por que motivos compra en ese lugar? (Señale 3 principales, siendo 3 el de mayor importancia, 1 el de menor)

Prestigio	()	Ubicación	()
Sabor	()	Tamaño	()
Precio	()	Variedad	()
Servicio	()	Publicidad	()
Otros	()		

4.- ¿Qué tipo de pan consume comúnmente? (Puede señalar mas de una)

Enrollado	()	Integral	()
Dulce	()	Pan de agua	()
Kachos	()	Ambato	()
Especial	()	Supan	()
Comercial	()	Variado	()

Otros ()

5.- ¿Cuántos panes y para cuantos miembros de su familia compra habitualmente?

Panes		Miembros	
2 a 6	()	1 a 2	()
7 a 12	()	3 a 4	()
13 a 17	()	5 a 6	()
16 en adelante	()	7 en adelante	()

6.- ¿Qué tan satisfecho se siente con el pan que compra?

40% a 60% ()

61% a 80% ()

81% a 100% ()

7.- ¿En que horario compra pan?

6 a 10 horas	()	10 a 13 horas	()
13 a 16 horas	()	16 a 19 horas	()
19 horas en adelante	()		

8.- ¿Qué panaderías cree Ud. están mejor posicionadas? Cite 2 en orden ascendente

1.....

2.....

9.- ¿Que incentivos cree Ud. le serian atractivos para comprar frecuentemente en una panadería? (2 mayor, 1 menor)

Horarios ()

Entrega domicilio ()

Promociones ()

Premios clientes ()

Novedad de productos ()

Productos adicionales ()

Descuentos ()

10.- ¿Cuándo compra pan compra productos adicionales?

Si.....

No.....

¿Que tipo de productos compra?
.....

11.- ¿Cuánto gasta en dólares diariamente en comprar pan?

Menos de 50 centavos ()

De 50 centavos a 1 dólar ()

De 1 dólar a 2 dólares ()

De 2 dólares en adelante ()

12.- ¿Usted se considera de aquellas personas que cambia continuamente de panadería para probar nuevos productos?

Si.....

No.....

CUESTIONARIO PARA DEFINIR LA OFERTA

Panadería:

1.- ¿Qué nivel de gente son sus principales clientes?

Popular ()

Medio bajo ()

Medio ()

Medio alto ()

Alto ()

2.- ¿Tiene distribución de sus productos?

Si -----

No -----

¿A quien?:

Panaderías:..... Supermercados:..... Tiendas Minoristas: Otras:

¿Que cantidad de dinero?:

1 a 5 dólares ()

5 a 10 dólares ()

10 en adelante ()

¿En que horario prefiere?

5 a 7 ()

8 a 11 ()

12 a 14 ()

15 a 18 ()

19 a 22 ()

3.- ¿Con que puntaje calificaría su nivel de ventas mensual?

1 a 3 ()

4 a 6 ()

7 a 9 ()

9 a 10 ()

4.- ¿En que horario tienen mayor demanda de clientes y en que día?

7 a 10 ()

lunes ()

10 a 13 ()

martes ()

13 a 16 ()

miércoles ()

16 a 19 ()

jueves ()

19 en adelante ()

viernes ()

Sábado ()

Domingo ()

Todos los días ()

5.- ¿Ofrece Ud. algún tipo de promoción o servicio adicional a sus clientes?

Si:

No:

Cuales?

Panes gratis por la compra de cierta Q de pan ()

Combos ()

Degustaciones	()
Servicio Adicional	()
Promociones en días especiales	()

6.- ¿Por qué razón cree Ud. que sus clientes prefieren sus productos, señale 3? (siendo el 3 el mayor)

Prestigio	()
Ubicación	()
Sabor	()
Tamaño	()
Precio	()
Variedad	()
Servicio	()

7.- ¿Qué tipo de pan es el que mas vende (1) y el que mas vende (2)?

Integral	()
Dulce	()
Baguette	()
Kachos	()
Ambato	()
Pan especial de la panadería	()
Enrollados	()
Comercial	()
Variado	()
Otros	()
No contesta	()
Todos vende	()

8.- ¿En pastelería que tipo de pasta es lo que mas vende (1) menos vende (2)?

Melvas ()

Orejas ()

Biscochuelos ()

Aplanchado ()

Moncaibas ()

Mil hojas ()

Donas ()

Brazo gitano ()

Otros ()

Todo vende ()

9.- ¿Qué porcentaje cree Ud. que tiene de participación en el mercado?

10% a 30% ()

30% a 60% ()

60% a 90% ()

90% a 100% ()

10.- Indique cuales son sus principales competidores

.....

.....

11.- ¿Considera Ud. que el negocio de la panadería es buen negocio a pesar de todos los problemas que pueda tener?

Si:

No:

Si su respuesta es no, ¿porque?

CUESTIONARIO PARA DEFINIR LA DEMANDA INSATISFECHA

Negocio:

1.- ¿Por qué motivos esta con ese proveedor de pan? (señale las tres principales, siendo 3 el mayor y 1 el menor)

Puntualidad ()

Renombre ()

Calidad ()

Precio ()

Crédito ()

Variedad ()

Servicio ()

Otros ()

2.- ¿Qué tipo de cliente es el que mas frecuenta su negocio y compra sus productos? Califique del 1 al 6 siendo 1 el menor y 6 el mayor)

Amas de casa ()

Empleadas ()

Niños ()

Jóvenes ()

Abuelos ()

Padres de familia ()

Otros ()

3.- ¿Qué tipo de incentivos quisiera que le de su proveedor?

Crédito ()

Facilidad de entrega ()

Descuentos ()

Otros ()

Esta conforme ()

4.- ¿Qué tipo de pan es el que más vende y el que menos vende?

Integral ()

Dulce ()

Agua ()

Kachos ()

Ambato ()

Reventado ()

Enrollados ()

Pan especial ()

Comercial ()

Pan de yema ()

Rosas ()

Centeno ()

Redondo ()

5.- ¿Qué margen de utilidad obtiene del pan?

Gana menos de un centavo ()

Un centavo ()

Dos centavos ()

Tres centavos ()

Varia de acuerdo a la cantidad que pida ()

6.- ¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos?

Todos los días ()

Dos veces por semana ()

Pasando un día ()

7.- ¿Cuáles son sus principales competidores?

Comisariatos ()

Micro mercados ()

Supermercados ()

Tiendas ()

Panaderías ()

Tiendas aledañas ()

Panaderías aledañas ()

8.- ¿Considera que sus clientes son fieles?

Si:

No:

¿Por qué?.....

9.- ¿Cómo obtiene el pan de sus proveedores?

Van a traer ()

Vienen a dejar ()

Van a traer en bus taxi ()

Traen en vehiculo propio ()

10.- ¿El pan que comercializa que impacto tiene en el consumidor?

Malo ()

Regular ()

Bueno ()

Muy bueno ()

11.- ¿Considera que en su negocio la venta de pan a pesar de todos los problemas es rentable?

Si:.....

No:.....

¿Por qué?.....

BIBLIOGRAFÍA

- BELTRÁN J, Jesús M. Indicadores de Gestión: 3R Editores. Segunda edición. 1998. 36p.
- SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia estratégica: 3R Editores. Octava edición. 2003.31p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración: McGraw Hill. Cuarta Edición. 2001. 116 p.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: 3R Editores. Octava edición. 2003.21 P
- BERNAL TORRES Cesar Augusto; Metodología de la investigación. Para administración, economía humanidades y ciencias sociales"; Pearson Educación: México 2006; Pág. 56
- <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos74/investigacion-bibliografica/investigacion-bibliografica.shtml>
- Sabino, Carlos. "El Proceso de Investigación". Editorial Panapo. Caracas. 1992
- ORGANIZACIÓN Y MÉTODO, Benjamín Franklin, Guillermo Gómez Ceja, McGRAW-HILL
- Steiner, 1994: Pág. 123
- Steiner, 1994: Pág. 131-147
- PLANES DE NEGOCIOS: UNA METODOLOGÍA ALTERNATIVA. Pedro Franco Concha, Universidad del Pacífico.
- <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- DIRECCIONESTRATEGICA, Santiago Garrido Buj. Mcgrawhill.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s
- SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión Teoría y Metodología , 5ta Edición
- Ciencia y tecnología de la alimentación. Agosto 2001.
- SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión Teoría y Metodología , 5ta Edición
- SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión Teoría y Metodología , 5ta Edición
- www.wikipedia.com
- KOTLER. Philip. "Fundamentos de Mercadotecnia" Prentice Hall 1.998
- Herrera Edgar, Administración Educativa, Ed. Vicentina, Quito – Ecuador 2000, Pg. 126.
- controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm
- www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional